

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

ALONSO JASAUI ARTETA

**INFORMAÇÃO FINANCEIRA UTILIZADA NO SISTEMA DE
CONTROLE GERENCIAL: O CASO WEG S.A.**

FLORIANÓPOLIS

2003

ALONSO JASAUI ARTETA

**INFORMAÇÃO FINANCEIRA UTILIZADA NO SISTEMA DE
CONTROLE GERENCIAL: O CASO WEG S.A.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração em Políticas e Gestão Institucional.

ORIENTADOR: JOSÉ ALONSO BORBA, DR.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

ALONSO JASAUÍ ARTETA

**INFORMAÇÃO FINANCEIRA UTILIZADA NO SISTEMA DE CONTROLE
GERENCIAL: O CASO WEG S.A.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. José Nilson Reinert, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof. José Alonso Borba, Dr.

Prof. Nelson Colossi, Dr.

Prof. Pedro Guilherme Kraus, Dr.

Para Susana

**Por todas as horas, por todos os anos de inspiração.
Inspiração eterna dos meus pensamentos, sonhos, lutas e realizações.
Pela expectativa confiante. Por ser o único motivo e a única razão que faz
com que minha vida não tenha menos valor que sua ausência.**

AGRADECIMENTOS

Ao término deste desafio, é importante oferecer meu agradecimento às pessoas e instituições que, de variadas formas, contribuíram significativamente para superá-lo e compartilharam desta viagem, da qual não voltei do mesmo jeito que parti.

- Agradeço de forma especial a Susana Portocarrero Denegri, minha futura esposa, pelo estímulo e alento, pela compreensão e pela pressão exercida para eu não esquecer o norte ao que queria chegar e em razão dos inúmeros momentos subtraídos da sua necessária companhia e amor infinito.
- Para os senhores Gonzalo e Doris Portocarero, assim como a Ricardo, Silvana e Patricia, pela valiosa companhia, ajuda, confiança e estímulo de sempre, ações virtuosas que somente uma verdadeira família pode oferecer.
- Para Lourdes Gallegos, Marcela Frisancho e Tom Guglielmo, amigos incondicionais, pelo incentivo e apoio, mais sobretudo porque não há nada impossível quando se tem o impulso daqueles que querem ver o nosso êxito.
- Para o Prof. Nelson Colossi, pela amizade e oportunidade de realização deste mestrado e colaboração durante todo o curso.
- Para o Prof. José Alonso Borba, por compartilhar juntos este trabalho, e pela paciência e incentivo oferecido, tanto como professor e, especialmente, como orientador de pesquisa.
- Para Graziela Zacchi, pela força constante e incondicional desde os primórdios desta viagem, assim como para Fernanda Helena Lusa e para as estagiárias e alunas do CPGA Angela Sikorski Santos e Marciani Raquel Bezerra.
- Para o Sr. Venilton de Carvalho, pela amizade e pela força ao fazer os contatos necessários para realizar o presente estudo na WEG S.A. em Jaraguá do Sul.
- Para a companhia WEG S.A., especialmente para os senhores Wilson Watzko e Hilton Faria, pela atenção, colaboração e recebimento especial na realização deste trabalho.
- Para o professor Pedro Guilherme Kraus, do Centro Universitário de Jaraguá do Sul UNERJ, pelas valiosas sugestões e sua disponibilidade como membro desta banca.
- Para os professores José Nilson Reinert, Antônio Alves Filho, Carlos W. Mussi e Antônio Diomário de Queiroz, por transmitir seus conhecimentos e pelos desafios e ensinamentos oferecidos a este aprendiz.

Os seres humanos não nascem para sempre no dia em que suas mães os dão à luz, mas bem, a vida os obriga a parir-se a si mesmos uma e outra vez.

Gabriel García Márquez

RESUMO

JASAUÍ ARTETA, Alonso. **Informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial: o caso WEG S.A.** Estudo de caso. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

Orientador: José Alonso Borba, Dr.

Defesa: 25/09/2003

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar a informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial da WEG S.A. Especificamente procurou-se conhecer o sistema de controle gerencial da companhia, identificar a informação financeira comumente processada e utilizada no sistema de controle gerencial, assim como compreender as razões ou políticas da empresa e do *Controller* para o efeito de considerar determinada informação financeira no processo de controle gerencial. Neste contexto esta pesquisa, justificou-se pela possibilidade de comparar a teoria e a prática, em quanto a sistemas de controle, contabilidade gerencial ou informação financeira, permitindo a compreensão da natureza de determinadas técnicas ou ferramentas que em ambos os casos, práticos ou teóricos, são de utilidade comprovada no desenvolvimento empresarial e acadêmico. O estudo desses sistemas e ferramentas gerenciais em uma empresa da importância da WEG S.A., converte-se, sem dúvida alguma, em uma fonte de informação relevante. Além disso, quando se considera o conhecimento como parte integrante de uma comunidade ou sociedade, deve-se ter presente que qualquer descobrimento metodologicamente validado ou contribuição a esse conhecimento, justifica ou qualifica o estudo. Este estudo permitiu conhecer a aplicação das diferentes técnicas, ferramentas e instrumentos utilizados em uma empresa de referência consolidada na operacionalização das suas atividades de controle.

Palavras-chave: **Sistemas de controle gerencial, informação financeira, contabilidade gerencial.**

ABSTRACT

JASAUÍ ARTETA, Alonso. **Used financial information in the system of management control: the case WEG S.A.** Study of case. 2003. 140 f. Dissertation (Master in Administration). Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

Orientation: José Alonso Borba, Dr.

Defense: 25/09/2003

The general objective of this research was to identify the used financial information in the system of management control of WEG S.A. Specifically was looked to know the system of management control of the company, to identify the financial information commonly processed and used in the system of management control, as well as understanding the reasons or politics of the company and the Controller for the effect to consider definitive financial information in the process of management control. In this context this research, was justified for the possibility to compare the theory and the practical one, in how much the systems of control, management accounting or financial information, allowing the understanding of the nature of determined techniques or tools that in both the cases, practical or theoretical, are of utility proven in the enterprise and academic development. The study of these systems and management tools in a company of the importance of WEG S.A., it is become, without a doubt some, in a source of excellent information. Moreover, when the knowledge is considered as integrant part of a community or society, gift must be had that any discovery methodologically validated or contribution to this knowledge, justifies or characterizes the study. This study it allowed to know the application of the different techniques, tools and instruments used in a company of reference consolidated in the operacionalization of its activities of control.

Word-key: **Systems of management control, financial information, management accounting.**

RESUMEN

JASAUÍ ARTETA, Alonso. **Información financiera utilizada en el sistema de control gerencial: caso WEG S.A.** Estudio de caso. 2003. 140 f. Disertación (Maestría en Administración). Universidad Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

Orientador: José Alonso Borba, Dr.
Defensa: 25/09/2003

El objetivo general de este estudio fue identificar la información financiera utilizada en el sistema de control gerencial de la empresa WEG S.A. Específicamente se buscó conocer el sistema de control gerencial de la compañía, identificar aquella información financiera comúnmente procesada y utilizada en el sistema de control gerencial, así como comprender las razones o políticas de la empresa y del *Controller* para efecto de considerar determinada información financiera en el proceso de control gerencial. En este contexto, esta investigación se justificó por la posibilidad de comparar la teoría y la práctica, en cuanto a sistemas de control, contabilidad gerencial e información financiera, permitiendo la comprensión de la naturaleza de determinadas técnicas ou ferramentas, que en ambos casos, prácticos o teóricos, son de utilidad comprobada en el desarrollo empresarial y académico. El estudio de esos sistemas y herramientas gerenciales en una empresa con importancia como la WEG S.A., se convierte, sin duda alguna, en una fuente de información relevante. Además, cuando se considera el conocimiento como parte integrante de una comunidad o sociedad, se debe tener presente que cualquier hallazgo metodológicamente validado o contribuição a ese conocimiento, justifica o califica al estudio. Este estudio permitió conocer así, la aplicación de diferentes técnicas, herramientas e instrumentos utilizados en una empresa de referencia consolidada en la operacionalización de sus actividades de control.

Palabras-clave: **Sistemas de control gerencial, información financiera, contabilidad gerencial.**

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Classificação final mecânica	62
Ilustração 2 -	Unidades fabris no Brasil	65
Ilustração 3 -	Parques fabris no exterior	66
Ilustração 4 -	Filiais comerciais no mundo	66
Ilustração 5 -	Principais clientes WEG no Brasil	69
Ilustração 6 -	Clientes internacionais WEG	69
Ilustração 7 -	Fornecedores WEG no Brasil	69
Ilustração 8 -	Fornecedores estrangeiros WEG	70
Ilustração 9 -	Distribuição das vendas por unidade de negócio	71
Ilustração 10 -	Organograma organizacional WEG S.A.	83
Ilustração 11 -	Departamentos área corporativa	85
Ilustração 12 -	Localização do sistema de controle gerencial na companhia .	89
Ilustração 13 -	Orçamento como ferramenta de controle gerencial	94
Ilustração 14 -	Origem e natureza das informações	102
Ilustração 15 -	Usuários do relatório estratégico para controle gerencial	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição receita operacional bruta mercado externo	72
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Sistema de custeio por atividades.
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTC	Centro de Treinamento de Clientes
CV's	Cavalos a vapor
DOLFIN	<i>Distributed On-line Financial Information Network</i>
DSS	Sistema de Apoio à Decisão ou SAD
DW / DM	Data Warehouse / <i>Data Mining</i> ou Fonte de Informações
EBIDTA	Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortizações
EIS	Sistema de Informação para Executivos ou SIE
ERP	Sistema de Gestão Empresarial ou SGE
ES	Sistema Especialista ou SE
EVA	Valor Econômico Agregado
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
KVA	Quilowatts
MIS	Sistema de Informação Gerencial ou SIG
MVA	Megawatts
NOPAT	Lucro operacional líquido após as taxas no período
OAS	Sistema de Automação de Escritório ou SAE
PIB	Produto Interno Bruto
PWQP	Programa WEG de Qualidade e Produtividade
ROI	Retorno Sobre o Investimento
SAP AG	<i>Systems, Applications and Products in Data Processing</i>
SCAR	Sociedade Cultural Artística WEG S.A.
TIR	Taxa Interna de Retorno
TPS	Sistema de Processamento de Transações ou SPT
TQC	<i>Total Quality Control</i>

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	xi
LISTA DE TABELAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Tema e problema de pesquisa	02
1.2 Objetivos (geral e específicos)	03
1.3 Justificativa (teórica - prática)	03
2 REVISÃO DA LITERATURA	05
2.1 Sistemas de controle gerencial	06
2.2 Atividades do controle gerencial	10
2.2.1 Funções do <i>controller</i> . Policial corporativo ou direcionado ao negócio	10
2.2.2 Relacionamentos de linha	13
2.2.3 O <i>controller</i> da unidade.	14
2.3 Instrumento de implementação de estratégias	14
2.4 Ênfase financeira e não financeira	17
2.5 Medidas de desempenho financeiras	18
2.6 O processo de controle gerencial	19
2.7 Descentralização. Centros de responsabilidade	20
2.7.1 Tipos de centros de responsabilidade	23
2.7.2 Centros de receitas e de despesas.	24
2.7.3 Controle gerencial para centros de despesas discricionários	24
2.7.4 Centros de lucros	26
2.7.5 Preços de transferência	31
2.8 Contabilidade gerencial	34
2.9 Sistemas de informações	41

2.9.1	Sistemas de informação gerencial	45
2.9.2	Funções da informação gerencial contábil	47
2.9.3	Informação financeira	48
3	METODOLOGIA	51
3.1	Caracterização da pesquisa	51
3.2	Perguntas de pesquisa	53
3.3	Identificação e escolha da organização	54
3.4	Delimitação do estudo	55
3.5	Coleta de dados	56
3.5.1	Técnica e instrumentos	57
3.5.2	A escolha dos participantes	57
4	ESTUDO DE CASO	59
4.1	Resenha da empresa	59
4.1.1	Resenha histórica	63
4.1.2	Objetivos da organização	64
4.1.3	Unidades de negócio WEG S.A - Filiais.	65
4.1.4	Produtos e serviços WEG	67
4.1.5	Mercado WEG	69
4.1.6	Visão geral do desempenho da empresa	70
4.1.7	Pesquisa e desenvolvimento	75
4.1.8	Recursos humanos e comunidade	76
4.1.9	Perspectivas da companhia.	77
4.1.10	Quadro de colaboradores	77
4.1.11	Considerações sobre a qualidade na WEG	78
	Apresentação e análise das informações	79
4.2	Estrutura e configuração do sistema de controle gerencial da companhia (Tópico 1)	80
	Condicionantes da estrutura organizacional	81

Níveis de abrangência da estrutura organizacional	82
4.2.1.2 Estrutura organizacional descentralizada	83
Área Corporativa WEG S.A.	84
4.2.1.3 Terceirização	85
4.2.1.4 Sistema de controle gerencial WEG S.A.	85
4.2.1.5 Políticas do sistema de controle gerencial	86
4.2.1.6 Período de implementação do sistema de controle gerencial	88
4.2.1.7 Localização do sistema de controle na estrutura organizacional da empresa	88
4.2.1.8-1.9 Responsabilidade	89
4.2.1.11 Controlador corporativo WEG	89
4.2.1.14 Poder decisório	90
4.2.4.15 Funções do sistema de controle gerencial	90
4.2.1.16 Finalidade do sistema de controle gerencial na WEG	90
4.2.1.17 Padrões ou modelos de comparação: <i>Benchmarking</i>	91
4.2.1.18 Critérios para o julgamento das decisões gerenciais: Eficiência e eficácia	92
4.2.1.20 Técnicas e ferramentas do sistema de controle gerencial WEG S.A.	93
 4.3 Informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial WEG S.A. (Tópico 2).	 102
4.3.2.1 Origem e natureza da informação para controle gerencial.	101
4.3.2.4-2.5 Geração de novas informações	103
Relatório estratégico para controle gerencial	103
Sistematização e temporalidade da informação	104
 4.4 Políticas da organização quanto à informação financeira no controle gerencial (Tópico 3).	 105

	4.4.3.2 Parâmetros de definição de políticas de controle gerencial na WEG S.A.	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.	107
	5.1 CONCLUSÕES	107
	5.2 RECOMENDAÇÕES	109
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICES	
	Apêndice 1 - Roteiro de entrevista	121

1 INTRODUÇÃO

A análise financeira e o controle gerencial são de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer organização, especialmente, o acompanhamento de suas tendências e do desempenho financeiro e de rentabilidade. É importante destacar que o controle gerencial e a análise financeira são técnicas ou sistemas que se complementam.

Com o avanço da tecnologia e o surgimento da globalização, a contabilidade gerencial evoluiu de tal modo, que se tornou ferramenta importante para as empresas na tomada de decisão.

A análise financeira tornou-se essencial, pois é a partir dela que se pode verificar o sucesso dos negócios, suas deficiências e, posteriormente, uma solução viável.

A associação da análise financeira com o controle gerencial transformou-se em suporte primordial indispensável, principalmente, nas grandes empresas, que estão cercadas de riscos internos e externos.

A maior preocupação das empresas, atualmente, é com relação ao seu equilíbrio financeiro e sua estabilidade no mercado. Com a oscilação da economia, as pequenas, médias e grandes empresas, necessitam de um planejamento que interaja nas suas finanças e, principalmente, traga uma situação econômica - financeira aceitável, para, assim, poder competir com as concorrentes, principalmente as estrangeiras. A análise econômico-financeira sempre esteve ligada à necessidade de identificação da solidez e da performance das empresas, sendo, assim, de súbito interesse para os empresários, investidores, credores, concorrentes ou órgãos governamentais.

1.1 Tema e problema de pesquisa

O sistema de controle gerencial leva em conta indicadores, tanto financeiros como não financeiros. No presente trabalho, somente se estudarão as informações e ferramentas financeiras utilizadas e escolhidas pela WEG S.A., em seu processo de controle gerencial. Este estudo permitirá conhecer o próprio sistema utilizado para suas atividades de controle, o mesmo que visa compreender de uma maneira mais ampla e específica, na prática, estes sistemas de controle gerencial, já que é uma empresa de referencia consolidada.

O trabalho foi motivado, justamente, pelo interesse de aprofundar o conhecimento de um sistema de controle gerencial, atual e numa grande empresa em total expansão, crescimento e desenvolvimento. Essa expansão inclui as políticas da empresa de ingresso e investimento em novos mercados em nível internacional.

Diante do exposto, e baseado na importância da existência do sistema de controle gerencial para as empresas e utilização dos mesmos, como coadjuvante das funções e atividades principais, as quais se realizam com a finalidade de atingir suas metas e objetivos estratégicos, acompanhou-se um caso concreto, estabelecendo-se para a pesquisa, o seguinte problema:

Qual é a informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial da WEG S.A.?

Desta forma foram formulados os respectivos objetivos, os mesmos que foram as guias da presente pesquisa

1.2 Objetivos (geral e específicos)

O estudo tem como objetivo geral, identificar a informação financeira que é utilizada no sistema de controle gerencial da WEG S.A.

Em termos específicos, pretende-se alcançar os seguintes:

- a. Conhecer o sistema de controle gerencial da WEG S.A..
- b. Identificar a informação financeira comumente processada e utilizada no sistema de controle gerencial da WEG S.A..
- c. Compreender as razões ou políticas da empresa e do *Controller* para o efeito de considerar determinada informação financeira no processo de controle gerencial.

1.3 Justificativa (teórico-prática)

Pesquisar é descobrir. Assim, quando se considera o conhecimento como parte integrante de uma comunidade ou sociedade, deve-se ter presente que qualquer descobrimento metodologicamente validado ou contribuição a esse conhecimento, justifica ou qualifica o estudo.

Neste estudo, em particular, encontram-se algumas razões que podem validar e justificar a realização da pesquisa. Uma delas é a possibilidade de comparar a teoria e a prática, em quanto a sistemas de controle, contabilidade gerencial ou informação financeira, permitindo a compreensão da natureza de determinadas técnicas ou ferramentas que em ambos os casos, práticos ou teóricos, sejam de utilidade comprovada no desenvolvimento empresarial e acadêmico.

O estudo desses sistemas e ferramentas gerenciais em uma empresa que, atualmente, é uma das de maior faturamento do Brasil, converte-se, sem dúvida alguma, em uma fonte de informação relevante.¹

Além dos critérios expostos, tais como relevância científica, administrativa e social, a investigação tem relevância contemporânea, relacionada à atualidade do estudo.

Por outro lado, é importante destacar, que se adiciona o interesse do pesquisador no assunto ou tema, especificamente, em termos de possibilidade, importância e viabilidade.

Além disso, deve-se considerar o atual auge por estudos desta natureza, principalmente, em países desenvolvidos. E, sendo o tema e os tópicos relativos, mesmo que não possuam uma bagagem de conhecimentos ampla em relação às operações reais de empresas brasileiras, assim como as dificuldades na obtenção de determinada informação, considerada estratégica, portanto, confidencial pelas organizações.

O fato de considerar a informação financeira, está amparado no sentido de que medidas financeiras têm sido tradicionalmente utilizadas e seguem sendo vastamente consideradas, levando em conta, também, que a relevância destas informações têm mais valor que a objetividade que possam prover.

O estudo também visa colaborar com sugestões e recomendações para posteriores estudos que contribuam ao enriquecimento dos conhecimentos já existentes sobre o assunto, além de buscar novas perspectivas de interesse nas práticas administrativas, tanto em termos acadêmicos como empresariais.

¹ Ver maiores informações sobre a empresa no estudo de caso, página 59.

A continuação é realizada a respectiva revisão da literatura relacionada ao assunto de pesquisa, como meio de fundamentar teórica e empiricamente o estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são apresentados conceitos gerais relativos ao tema da pesquisa, tais como conceitos de diferentes autores sobre sistemas de controle gerencial, informação financeira, planejamento e formulação estratégica, assim como teoria da contabilidade gerencial.

2.1 Sistemas de controle gerencial

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial é a atividade intermediária dos três processos de planejamento e controle operativo ou de tarefas, tendo cada um sua determinada abrangência. É limitado, por um lado, pela formulação da estratégia, a qual é essencialmente assistemática e concentra-se em longos prazos e com aproximações imprecisas do futuro, e por outro, pelo controle de tarefas, o qual pode ser altamente estruturado. O mesmo, concentra-se nas atividades operacionais em curto prazo e em dados acurados reais. O controle gerencial, também, é chamado contabilidade por área de responsabilidade.

Os parâmetros de gerenciamento e os critérios para o julgamento das decisões gerenciais são a eficiência e a eficácia. O controle gerencial corrobora que a organização esteja alcançando os objetivos de negócio.

Porter (1991a), explica que o planejamento estratégico é cronologicamente o primeiro passo do processo de controle gerencial, configurando mútua relação, já que o processo de formulação de estratégias proporciona o contexto para projetar sistemas de controle gerencial.

Em correspondência com as afirmações de Merchant (1998), os sistemas de controle gerencial dão ênfase a técnicas específicas, seja a preparação de orçamentos, de preços de transferência, de remuneração de executivos, avaliação de desempenho; tomando em conta considerações sobre comportamento ligado ao uso dessas técnicas, tais como motivação, consistência de objetivos ou relações entre funções de superiores e subordinados.

Siegel (1996), afirma que o controle dirige-se, principalmente, a satisfazer os requerimentos e necessidades gerenciais em ordem a alcançar eficiência e economia no uso de recursos e efetividade nos resultados.

Segundo Wood Jr. (1999), o sistema de controle gerencial está constituído pelo conjunto de medidas e métodos adotados e aplicados por cada instituição em cumprimento das obrigações gerenciais, e tem por objeto salvaguardar os recursos, garantir a confiabilidade e correção das operações e da informação, assim como estimular a adesão às políticas e normas estabelecidas.

Koontz (1987), afirma que a eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados, que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis.

Assim, em sua mais simples definição, eficiência indica o ponto em que uma organização utiliza corretamente seus recursos para a produção de bens e serviços aceitáveis em função de uma norma, um padrão, um objetivo ou critério.

A eficiência é, portanto, um conceito baseado nos recursos (insumos) e nos bens e serviços (produtos), e se aplica a todos os tipos de operações, mesmo se algumas produzirem resultados que não sejam uniformes e difíceis de medir a partir de padrões definidos e consistentes.

No que diz respeito a economicidade, esta é associada à redução dos custos na aquisição e consumo dos recursos. Define-se como a administração prática e sistemática das operações de uma organização, assegurando custos operacionais mínimos ao realizar as funções que lhe são atribuídas.

Ao visar a economia, é necessário obter recursos em quantidade suficiente e de qualidade satisfatória com o mínimo custo e, como a eficiência revela o vínculo entre insumos e produtos, os princípios da eficiência e economicidade estão intimamente ligados. A aquisição econômica dos recursos contribui para a eficiência, minimizando os custos dos insumos utilizados.

Em quanto ao conceito de eficácia, define-se como a relação entre os resultados pretendidos ou os resultados reais de projetos, programas ou outras atividades, é dizer, o alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis.

Com base nesta definição, pode-se dizer que a eficácia é uma medida do alcance de resultados e ocorre na comparação entre o desempenho real, com o montante do desempenho desejado. Portanto, é fundamental para avaliar se a organização está atingindo seus objetivos e metas.

No tocante a efetividade, define-se como a preocupação da organização com seu relacionamento externo, sua sobrevivência e atendimento das necessidades sociais, pressupondo, ainda, certo grau de eficiência e eficácia.

A efetividade também se refere à relação ao longo do tempo entre os resultados alcançados e os objetivos pretendidos, sendo, muitas vezes, descrita como uma dimensão qualitativa do resultado, ou seja, o valor social do produto.

A função gerencial concentra-se na obtenção dos melhores resultados com os menores esforços e recursos. Ao efeito, adota decisões que em seu cumprimento lhe é inevitável verificar; e o meio que possibilita essa verificação é o controle gerencial.

Para Gomes (1983), o processo de controle gerencial é aquele que possibilita um efeito de aprendizado, de modo que a organização possa corrigir seus erros e reforçar seus pontos fortes na busca de seus objetivos.

De acordo com Gomes e Amat (1999), o processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração do resultado segundo um padrão. Para os autores, o controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda a organização se orienta conjuntamente na direção dos objetivos da administração.

Segundo Gomes e Amat (1999), o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial é o processo que os gerentes usam para influenciar outros membros da organização a respeitar às estratégias adotadas, e, assim, atingir resultados esperados, sendo esta a finalidade do controle gerencial.

Executivos têm objetivos pessoais, e o problema central do controle é induzilos a atuar de maneira que, ao procurarem atingir seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização, ou seja, congruência de objetivos que é a filosofia básica do processo de controle gerencial ou propósito central de um sistema de controle gerencial. Pelo exposto, Neves (1997), afirma que este sistema deve auxiliar aos membros da organização a desenvolverem ações paralelas com os interesses de todas as partes envolvidas com ela.

2.2 Atividades do controle gerencial

Otley (1999), diz que o controle gerencial inclui atividades tais como planejar, coordenar, comunicar e avaliar a informação, decidir se deve ser tomada uma decisão ou qual tomar, e influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Parte do processo é uma comparação de resultados reais com os planos, sendo que esse, inclui, também, planejamento.

Segundo Siegel (1996), os executivos necessitam avaliar se as diferenças entre o desempenho real e o desempenho padrão, são importantes, e determinar as ações corretivas a adotar. Isso exige coordenação entre indivíduos e que todos os processos e funções tenham harmonia entre si.

2.2.1 Funções do *controller*. Policial corporativo ou direcionado ao negócio

Anthony e Govindarajan (2002), consideram ao *controller*² como a pessoa responsável por projetar e operar o sistema de controle gerencial. Para os autores, em muitas empresas ele é chamado de gerente financeiro. O gerente financeiro é normalmente responsável pela função de controladoria e também pela função de tesouraria. O título tornou-se de uso comum na década de '70.³

Segundo esses autores, o *controller* tem as seguintes funções:

- Coligir e operar informações e projetar e operar sistemas de controle.

² Uma pesquisa aplicada a gerentes financeiros de empresas multinacionais, efetuada pela *KPGM Peat Marwick* e pela *Business International* mostrou que esses executivos têm crescente influência nas operações e trabalham em contato com o executivo-chefe. *KPGM Peat Marwick Main & Co. The changing role of the modern CFO, New York, 1989.*

³ Também é usada a grafia *comptroller*. Esta teve origem num erro feito no século XVIII, numa tradução do francês para o inglês, e foi usada em dúzias de documentos federais, estaduais e de muitas empresas, e ainda persiste.

- Preparar demonstrações e relatórios financeiros (incluindo declarações de imposto de renda), para conhecimento de acionistas e entidades externas.
- Preparar e analisar relatórios de desempenho e auxiliar outros gerentes na interpretação desses relatórios, analisando programas e propostas de orçamentos, bem como consolidar os planos dos vários setores da empresa, no orçamento anual.
- Supervisionar os procedimentos contábeis e da auditoria interna, para assegurar a validade das informações, estabelecer adequadas salvaguardas contra furtos e desfalques e executar auditorias operacionais.
- Desenvolver a capacidade do pessoal de sua área e participar do aperfeiçoamento do pessoal de nível gerencial em assuntos relativos à função de controladoria.

Em 1990, publicou-se um estudo baseado em grandes corporações⁴. Focalizou-se nas funções do *controller* em uma organização, e como o controller é percebido em suas funções. Identificaram-se dois perfis básicos simbólicos: O policial corporativo e o protetor do negócio. Será, assim, percebido dentro destes dois perfis, em correspondência àquelas funções que enfatiza em sua atuação.

Keating e Ansari (1997), explicam que a figura do policial corporativo inclui atividades e atitudes primárias em termos de supervisão e vigilância, tem o foco na contabilidade interna, controle de custos e documentação contábil. A importância desta função está diminuindo organizacionalmente.

O *controller* orientado ao negócio ajuda à equipe gerencial, integrando as estratégias de negócios e operações em toda a companhia, em termos de serviço e

⁴ *The Financial Executives Research Foundation*. Apud KEATING E ANSARI (1997).

envolvimento. O foco está em utilizar técnicas e instrumentos que levem adiante o monitoramento das operações e do capital no orçamento, oferecendo serviços para os consumidores internos quanto à informação que prepara e disponibiliza. Este é um rol emergente nas corporações na atualidade.

Segundo Keating e Ansari (1997), este perfil subdivide-se em dois grupos. Um especializado em assistência ao negócio, e outro na estratégia do negócio. O controller, então, deve definir o sucesso organizacional em termos do incremento de porções de mercado. Ter o foco em riscos de mercado para cada unidade de negócio, além de ter uma perspectiva estratégica na utilização de recursos e trabalhar conjuntamente com o executivo - chefe.

Em organizações que as funções do *controller* estão dominadas pelos papéis de supervisão e vigilância, afirma Merchant (1998), tende-se a formalizar uma estrutura hierárquica, com a informação descendo de cima para abaixo, por meio de linhas formais de controle e comando. Em organizações que as funções do *controller* estão focalizadas ao negócio e a sua estratégia, estruturam-se através de equipes competitivas de trabalho, enfatizando a cooperação funcional, e a informação está direcionada quanto à relevância e análise estratégica dos interessados.

Para Spinelli (2000), qualquer que seja a orientação da atividade de controle gerencial, deve se ter um profundo entendimento do negócio e de seus processos, foco em prover informação relevante na tomada de decisões e domínio no uso de ferramentas em tecnologia da informação.

Para Kaplan e Atkinson (1997), o fato de prover informação para a tomada de decisões, entre essas, que produtos produzir, qual tecnologia utilizar para essa produção, comprar ou fazer as partes ou serviços envolvidos, configura-se em uma função, e é chamada de máquina de respostas.

Para Anthony e Govindarajan (2002), o *controller* mede e reporta o desempenho das unidades de negócios e dos gerentes. É um elemento crítico nos processos, devendo ajudar a incrementar a qualidade e os custos. Analisa e redesenha esses processos, sendo assim, esta função é chamada de máquina de aprendizado.

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), os *controllers* configuram e administram sistemas de objetivos, assim como a eficiente locação de recursos. Devem supervisionar, também, os recursos financeiros. Seu trabalho é salvaguardar os ativos organizacionais. Em fim, integram a informação financeira e a disponibilizam aos usuários.

2.2.2 Relacionamentos de linha

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), a função de controladoria é uma função de assessoria no organograma. Embora o *controller* seja usualmente responsável pelo projeto e pela operação de sistemas que coletam, relatam e controlam informações, o uso destas, no controle, é de responsabilidade dos executivos de linha. Segundo Merchant (1998), o *controller* pode, também, ser responsável pelo desenvolvimento e pela análise de avaliações dos controles e por recomendações aos executivos. Além disso, pode controlar o respeito aos limites de gastos instituídos pelo executivo - chefe, controlar a integridade do sistema contábil e ser responsável pelas medidas de segurança dos ativos.

Como explicam Anthony e Govindarajan (2002), contudo, o *controller* não toma decisões nem reforça decisões de outros executivos, mais definitivamente pratica certa influência no processo. A responsabilidade pelo controle emana do

executivo - chefe, descendo pelas linhas do organograma; a organização usa as informações proporcionadas pelo *controller*. O *controller* toma algumas decisões, geralmente, trata-se de decisões de cumprimento de políticas decididas pelos executivos de linha.

O *controller* desempenha um importante papel na preparação de planos estratégicos e orçamentos. Normalmente, o grupo de controladoria analisa relatórios, verifica se eles são acurados e chama a atenção de executivos de linha para itens que possam exigir algum tipo de ação. Nessa atividade, o *controller* atua quase como um gerente de linha. A diferença é que uma decisão do *controller* pode ser derrubada pelo superior do executivo de linha envolvido.

2.2.3 O controller da unidade

Alguns autores, Kaplan e Atkinson (1998), Anthony e Govindaraján (2002), Vancil (1979), Keating e Ansari (1997), entendem que controladores de unidades têm, inevitavelmente, lealdade dividida. Por um lado, devem alguma subordinação ao *controller* da matriz, que é responsável por toda a operação do sistema de controle. Por outro lado, devem subordinação aos gerentes gerais de suas unidades, pois são responsáveis por assisti-los. Em algumas empresas, o *controller* da unidade reporta-se ao gerente geral da unidade, e em outras, reportam-se ao *controller* da matriz.

2.3 Instrumento de implementação de estratégias

Anthony e Govindarajan (2002), sustentam que os sistemas de controle gerencial auxiliam à administração a conduzir a organização na direção de seus

objetivos estratégicos. O controle gerencial concentra-se, principalmente, na execução da estratégia.

Para Govindaraján e Gupta (1995), o controle gerencial é apenas um dos vários instrumentos que os executivos usam para atingir às estratégias. É alcançada por meio de controles gerenciais, de estruturas organizacionais, do gerenciamento de recursos humanos e por meio do entendimento e adaptação da própria cultura organizacional.

É importante destacar que executivos dedicam um tempo considerável ao planejamento do futuro. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o processo estratégico pode ser um consenso informal sobre a direção que a empresa tomará no futuro, ou pode ser uma estrutura formal de planos definidos. Wal e Wal (1996), afirmam que se pode considerar à estratégia, tomando em conta variadas referências, tais como a equipe que assume a responsabilidade de desenvolver num percurso do tempo um conjunto de táticas que vão fazendo a sua composição. É assim mesmo, segundo Kaplan e Norton (1997), um processo social interativo de talentos e experiências.

Segundo Prahalad e Hamel (1995), a intenção estratégica é o ponto crucial da arquitetura estratégica. A arquitetura estratégica é o cérebro, a intenção estratégica implica uma distinção significativa para a organização.

Um fato a destacar é a afirmação de Porter (1991a), que a intenção estratégica implica um ponto de vista específico sobre o mercado ou a posição competitiva em longo prazo que uma empresa espera desenvolver nos próximos anos. Tavares (2000), afirma que transmite uma noção de direção. Assim mesmo, é diferenciada, implicando competitividade sobre o futuro.

Para Mintzberg (2001a), estratégia é um plano, uma direção, guia ou curso de ação futura, para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos. Estratégia é um padrão de consistência ao longo do tempo. Todas as estratégias precisam exercer controle, fomentando o aprendizado, devem tanto formular como ser formuladas de maneira que reflitam as condições existentes, capacidade para prever e de reagir a eventos inesperados. Segundo Tavares (2000), estratégia é uma perspectiva de fazer as coisas (teoria do negócio).

Segundo Mintzberg (2001b), a estratégia fixa a direção, focaliza o esforço e coordenação. Observa-se que a estratégia define a organização e provê significado. Além disso, provê consistência para reduzir a ambigüidade e prover ordem.

Porter (1991b), afirma que planos formais são chamados planos estratégicos e o processo de elaboração e revisão desses planos é chamado planejamento ou programa estratégico em longo prazo. Segundo Kaplan e Norton (1997), um plano estratégico é o processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos a se utilizar nos vários anos seguintes.

Porter (1999), faz uma conotação quanto ao processo de gerenciamento, o qual tem duas atividades distintas. A formulação de estratégias e o planejamento estratégico. A formulação de uma estratégia é o processo pelo qual se decide desenvolver uma estratégia; o planejamento estratégico é o processo pelo qual se decide como implementar uma estratégia. Para Kaplan e Norton (1997), o documento que descreve a forma como as estratégias devem ser implementadas é o plano estratégico.

Nota-se como a afirmação de Prahalad e Hamel (1995), que no processo de formulação de estratégias, a administração define os objetivos da empresa e as estratégias para atingir esses objetivos. O processo de planejamento estratégico

considera os objetivos e as estratégias aprovados e procura desenvolver programas para o cumprimento eficiente e eficaz das estratégias.

Anthony e Govindaraján (2002), entendem que um plano estratégico proporciona uma estrutura dentro da qual é elaborado o orçamento. Um orçamento envolve vinculação de recursos para o ano seguinte, e é essencial que as vinculações de recursos sejam programadas com uma clara idéia da direção que a empresa tomará nos vários anos seguintes. Por isso, uma vantagem importante de um plano estratégico é o fato de ele facilitar a elaboração de um orçamento operacionalmente efetivo.

O planejamento estratégico formal é um instrumento de aperfeiçoamento e treinamento de executivos; induz os executivos a pensar em estratégias e em sua implementação.

2.4 Ênfase financeira e não financeira

Os sistemas de controle gerencial incluem avaliações de desempenho de caráter financeiro e não financeiro. A dimensão financeira concentra-se no resultado econômico, em itens como a receita líquida, o retorno do investimento e outros parâmetros similares de natureza financeira. Por outro lado, as organizações têm objetivos não financeiros como qualidade dos produtos, participação no mercado, satisfação de clientes, pontualidade das entregas ou até produtividade dos funcionários.

O sistema de controle gerencial deve facultar um modo formal de decidir propostas que não possam ser avaliadas com técnicas quantitativas. Segundo Kaplan e Atkinson (1998), sistemas de controle baseados em parâmetros

financeiros, são utilizados para facilitar e monitorar a alocação de capitais financeiros e físicos. Medidas financeiras, tais como o lucro operativo e retorno sobre o capital empregado, permitem avaliar a efetividade e eficiência de cada divisão operativa que utilizou capital financeiro ou físico para criar valor aos acionistas.

2.5 Medidas de desempenho financeiras

O controle refere-se às ferramentas e métodos que as organizações utilizam para seguir o caminho dos objetivos traçados e, assim, alcança-los. O processo de controle usualmente envolve o direcionamento para o alvo de desempenho, medição desse desempenho, comparação de desempenho, análise das variações entre objetivos e a avaliação do desempenho obtido. Depois, permite tomar ações necessárias em resposta as variações.

Um aspecto central no processo de controle é o nível objetivo de desempenho. Medidas de desempenho podem ser financeiras ou não financeiras. Mc. Kinnon e Bruns (1992), consideram que medidas de desempenho financeiras, são e continuarão sendo as de uso majoritário e padronizado, assim como comumente aceitas por executivos e analistas ou consultores.

Uma medida financeira de desempenho é uma medida concisa do sucesso das estratégias e táticas operacionais numa organização. É de uso comum, porque está focalizada no que realmente importa numa empresa, ou seja, o lucro e a lucratividade.

A idéia central do controle com parâmetros financeiros é identificar uma medida que possa prover ou servir como um indicador de desempenho que seja um sinal de alerta quando o desempenho varia dos resultados esperados e mesmo

detectá-los. A análise dessas variações permite fazer estimativas financeiras em quanto às conseqüências de eventos com alguma probabilidade de ocorrência.

As ferramentas do controle financeiro são muitas e variadas, e são utilizadas conforme as necessidades específicas de uma organização em especial.

2.6 O processo de controle gerencial

Grande parte do processo de controle gerencial compreende comunicações informais e interações entre executivos e entre estes e seus subordinados. Ocorrem dentro de um sistema formal de planejamento e controle. Tal sistema inclui planejamento estratégico, preparação do orçamento, execução de programas e avaliação de programas.

Sistemas de controle gerencial são instrumentos de atuação balizada por estratégias. Estas diferem de organização para organização, e, portanto, os controles devem ser projetados para as necessidades específicas das estratégias adotadas.

O fundamento de um processo formal de controle gerencial está nos objetivos da organização e nas estratégias para atingi-los. É preparado um plano estratégico para implementar essas estratégias e todas as informações disponíveis são usadas para obedecê-las.

O plano estratégico é convertido num orçamento anual que salienta receitas e despesas planejadas para os centros de responsabilidade individualmente. Os centros de responsabilidade também obedecem a uma grande quantidade de regulamentos e orientam-se por outras informações. Os resultados de suas

operações são avaliados e relatados. Os resultados reais são comparados com o plano para obter-se resposta à pergunta se o desempenho foi satisfatório.

2.7 Descentralização. Centros de responsabilidade

Como afirma Vancil (1979), em organizações multi-produto, os gerentes devem decidir quem na estrutura ou hierarquia organizacional terá a autoridade e responsabilidade para a tomada de decisões particulares, como será avaliada e como recompensada. Uma corporação tem muitas e diversas entidades e departamentos, com atividades que variam desde desenvolvimento de produtos, operações, compras, logística, finanças, sistemas de informação e marketing, até atividades de vendas e atenção ao cliente.

Todas as unidades em uma organização adquirem entradas e produzem saídas, é dizer, bens ou serviços. Esta consideração propicia diferentes tipos de descentralização, em função da dificuldade de medição das saídas ou pelas responsabilidades do gerente em questão.

É preciso considerar que o sistema de controle gerencial está influenciado pelo tipo de estrutura organizacional. Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o controle gerencial concentra-se no comportamento dos executivos dos centros de responsabilidade, em base na avaliação da eficiência e da eficácia do desempenho.

Um centro de responsabilidade é uma unidade da organização sob supervisão de um executivo responsável por suas atividades, assim, uma empresa é um conjunto de centros de responsabilidade e cada um, representado por um retângulo no organograma, é dizer, têm uma hierarquia e identificam unidades que compõem a empresa.

Estes centros de responsabilidade existem para cumprir uma ou mais finalidades ou seus objetivos. Um centro de responsabilidade tem entradas (quantidade de material, horas de trabalho) e cumprem seu trabalho com capital de giro (estoques, contas a receber), equipamentos e outros ativos. O resultado deste são as saídas, é dizer, produtos (tangíveis) ou serviços (intangíveis), sendo estes últimos, os de mais difícil avaliação. Desta maneira, receitas são as quantias recebidas pela produção dessas saídas.

Anthony e Govindaraján (2002), entendem que o controle esmera-se na produção das saídas em tempo certo e nas quantidades desejadas, de conformidade com especificações e padrões de qualidade, com um número de entradas (eficiência). Em muitos casos, as entradas não estão diretamente relacionadas com as saídas (despesas de publicidade, receita de vendas, pesquisa e desenvolvimento), portanto, baseia-se em julgamentos, sendo que o investimento ótimo que uma empresa deve fazer é indeterminável.

Destaca-se que quantidades físicas num sistema de controle gerencial são convertidas em termos monetários, como denominador comum para a combinação dos vários tipos de recursos. Isso é obtido pela multiplicação da quantidade física pelo preço unitário do fator, e tem o nome de custo. As entradas e os centros de responsabilidade são expressos como custos. O custo é uma medida monetária da quantidade de um recurso consumido por um centro de responsabilidade, para atingir os objetivos.

As saídas são muito mais difíceis de avaliar. A receita é um importante parâmetro de avaliação das saídas da organização, mais não expressa o custo real das saídas, porque não inclui tudo o que a organização faz, trabalhos de pesquisa, treinamento, publicidade ou promoções. Por outro lado, em alguns centros de

responsabilidade, as saídas não podem ser avaliadas satisfatoriamente (departamento jurídico, relações públicas, controle de qualidade). Algumas empresas não tentam medir as saídas e outras utilizam aproximações ou equivalências, reconhecendo limitações.

Eficiência e eficácia são os dois critérios para avaliar o desempenho de um centro de responsabilidade, de forma comparativa com outros centros de responsabilidade, atividades anteriores ou padronizadas e orçamentos. A eficiência é a relação entre as saídas e as entradas ou a quantidade saída por unidade de entrada. A comparação está em função da quantidade de recursos e as saídas. Considera-se, assim, um trabalho satisfatório se tem menores custos, portanto, eficiente.

Anthony e Govindaraján (2002), entendem que é possível desenvolver uma forma de avaliação da eficiência, comparando-se os custos com determinados padrões que expressam os custos que deveriam ser incorridos para se obter a quantidade saída. É uma indicação de eficiência, mas não é perfeita porque os custos registrados não são uma medida precisa e acurada dos recursos consumidos e, porque os padrões são medidas aproximadas ao ideal de consumo.

A eficácia é a relação entre as saídas de um centro de responsabilidade e seus objetivos. Tanto os objetivos como as saídas são difíceis de quantificar, os parâmetros de avaliação da eficácia são de difícil determinação, pelo que, muitas vezes, expressa-se em termos não quantitativos, ou seja, um juízo de valor.

Um fato a destacar é que uma empresa deve ser eficaz e eficiente para atingir seus objetivos satisfatoriamente. Centros de responsabilidade eficientes são aqueles que executam seu trabalho com o menor consumo de recursos. Se o que fazem, ou seja, suas saídas, constituem uma contribuição inadequada para atingir os objetivos

da empresa, eles são ineficazes. Portanto, um centro de responsabilidade é eficiente quando faz corretamente as coisas, e eficaz quando faz as coisas certas.

O volume do lucro é um parâmetro de avaliação da eficácia. É a diferença positiva entre a receita, que é uma medida das saídas, e da despesa, que é uma medida das entradas, além de eficiência. Assim, o lucro mede a eficácia e a eficiência. Williams e Seaman (2002).

2.7.1 Tipos de centros de responsabilidade

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), há quatro tipos de centros de responsabilidade, segundo a natureza das entradas com valor monetário, das saídas com valor monetário ou de ambas: centros de receitas, centro de despesas, centros de lucros e centros de investimentos. Kaplan e Atkinson (1998), consideram um tipo mais de unidade descentralizada, centros de custo-padrão⁵.

Em centros de receitas, somente as saídas são avaliadas em termos monetários; em centros de despesas somente as entradas. Em centros de lucros, tanto as receitas como as despesas são avaliadas em termos monetários; e em centros de investimentos, é avaliada a relação entre lucros e investimentos. Os sistemas de planejamento e controle dos centros de responsabilidade diferem segundo sua natureza.

⁵ *Standard cost centers*

2.7.2 Centros de receitas e de despesas

Num centro de receita, as saídas são avaliadas em termos monetários, mas nenhuma tentativa formal é feita para relacionar as entradas, despesas ou custos, com as saídas. Um centro de receita é também um centro de despesas, pois seu gerente é responsável pelas despesas incorridas diretamente pelo centro. O principal parâmetro é a receita. Decisões que afetam resultados econômicos não podem ser delegadas a executivos de centros de receita (porque não têm autoridade para decidir preços de venda).

Nos centros de despesas discricionários, as saídas não podem ser avaliadas em termos monetários. Esses incluem setores administrativos e de apoio, tais como contabilidade, relações industriais, relações públicas, pesquisa e desenvolvimento e marketing. A administração adota políticas que definem os esforços, nível de serviços, de gastos em pesquisa e desenvolvimento, ou relações públicas; aliás, sempre sujeita a alterações. Um parâmetro de avaliação da eficiência de um centro de despesas discricionário, é a diferença entre suas entradas orçadas e as reais. Se as despesas reais não excedem o valor orçado, o centro cumpriu o orçamento, mais não necessariamente pode ser considerado eficaz.

2.7.3 Controle gerencial para centros de despesas discricionários

Num sistema de controle gerencial para centros de despesas discricionários, considera-se a elaboração do orçamento de despesas discricionárias (decidir a magnitude das tarefas sejam recorrentes ou especiais).

A técnica de gerência por objetivos é usada freqüentemente. É o processo formal pelo qual são propostos o cumprimento de tarefas específicas e os parâmetros de avaliação desse cumprimento. Há duas abordagens de planejamento. No orçamento incremental, o nível atual de despesas é tomado como ponto de partida, ajustando a inflação e cargas de trabalho.

A revisão base zero consiste em fazer uma análise profunda de cada centro de despesas discricionário, numa planilha que abrangem todos eles por um período de mais ou menos cinco anos, e proporciona uma nova base para as despesas, estabelecendo o nível dos recursos necessários para a atividade, considerando valor agregado, qualidade e custos.

É desejável utilizar *Benchmarking* para identificar dispêndios (eficiência em custos). A variabilidade dos custos nos centros de despesas discricionários, proporcionalmente ao volume, mas não em curto prazo.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o controle financeiro tem como finalidade permitir ao seu supervisor, controlar custos, participando do seu planejamento, por meio de decisões sobre as tarefas e grau de esforço. O controle é exercido antes ao desembolso. Na avaliação do desempenho, o dever do supervisor é conseguir a saída esperada. O controle dos gastos pode ser exercido mediante a exigência de aprovação por um supervisor, antes de ser excedido o valor do orçamento, permitindo-se uma percentagem de excesso (tolerância). O controle dos centros de despesas discricionários é exercido mediante parâmetros não financeiros (qualidade dos serviços avaliada segundo a opinião dos usuários).

Os controles adequados para cada tipo de atividades relativas ao marketing são diferentes. Um tipo agrupa o conjunto de atividades relativas à emissão de pedidos (atividade logística) e o outro tipo envolve o esforço para obter pedidos

(atividade de marketing). A emissão de pedidos tem lugar depois que os pedidos são recebidos; a atividade de obtenção de pedidos é anterior a sua emissão.

Para Wood Jr. (1999), dentro de uma visão da contabilidade, as atividades logísticas são aquelas ligadas à movimentação dos produtos da empresa para os clientes e à cobrança das quantias devidas por estes, incluindo transporte para centros de distribuição, armazenamento, expedição e entrega, além das funções de concessão de crédito e de cobrança de contas a receber.

Atividades de marketing (próprias), são aquelas cumpridas para obter pedidos. Incluem testes de mercado, formação, treinamento e supervisão da força de trabalho, publicidade e promoções de vendas. É difícil avaliar a eficácia dos esforços de marketing, porque o ambiente em que operam não pode ser controlado (condições econômicas e concorrência). A meta de vendas e não a meta do limite de despesas é o fator crítico de avaliação, é dizer, vender mais, não gastar menos nas tentativas de vendas.

2.7.4 Centros de lucros

A diferença entre as receitas e as despesas (se as receitas são maiores) é o lucro auferido. Assim, quando o desempenho econômico de um centro de responsabilidade é avaliado pelo lucro, é chamado de centro de lucro. O lucro é um parâmetro apropriado e é uma medida universal. Unidades de negócios e centros de lucros não são sinônimos.

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), uma organização funcional é um conjunto de funções em que as principais, produção e marketing, são executadas por unidades separadas. Quando são agrupadas numa unidade organizacional maior,

responsável pela produção e pelas atividades de marketing, o resultado é a divisionalização. Isto pela decisão de delegar mais autoridade a seus executivos operacionais. Há muitos tipos de combinações de estruturas funcionais e de estruturas de unidades. Nunca é delegada total autoridade, o grau difere entre os ramos do negócio.

Decisões administrativas contêm propostas para aumentar despesas (como de publicidade), com a expectativa de um maior aumento das receitas de vendas, as quais, envolvem avaliação de compensação. Antes da delegação, precisa-se que o executivo tenha informação relevante para avaliar, além de um meio de avaliar a eficiência das decisões. Ao divisionalizar e descentralizar a responsabilidade pelos lucros, formam-se as unidades operacionais, baixo a idéia de centro de lucros e de avaliação de lucratividade para controle gerencial.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), os controles financeiros são utilizados como os melhores instrumentos de controle de suas estratégias, aliás, as empresas conhecem suas limitações, aparecendo tabelas balanceadas, com parâmetros de avaliação de desempenho financeiros e não financeiros. A adoção de centros de lucro tem vantagens como que as decisões operacionais aceleram-se, a qualidade é melhorada com executivos próximos à produção, e a administração é aliviada de decisões rotineiras. Além disso, a conscientização de lucro, pode ser aumentada, assim como as maneiras de aumentá-los, sobretudo pela motivação. Dessa forma, a avaliação do desempenho é ampliada porque a lucratividade é um parâmetro mais completo do que os parâmetros de avaliação separada de receitas e despesas. Os executivos têm menores restrições da alta administração.

Anthony e Govindaraján (2002), entendem que os centros de lucro proporcionam à matriz informação a respeito da lucratividade dos componentes da

empresa. Os centros de lucro estão sujeitos a pressões para melhorar seu desempenho competitivo ao ter responsabilidades reais pelos dividendos e porque os resultados são incorporados de ano para ano.

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), algumas dificuldades na instalação de centros de lucro são que a central pode perder controle, porque não conhece as operações e tem que confiar em relatórios de controle gerencial. Assim mesmo, unidades organizacionais que, anteriormente, cooperavam entre si, podem competir entre elas, com desvantagem geral. Um aumento dos lucros de um executivo pode diminuir os lucros de outro. Os desentendimentos podem aumentar a respeito de preços de transferência, de custos gerais e de direito a receitas geradas pelos esforços de duas ou mais unidades conjuntamente.

Aliás, pode haver ênfase indevida na lucratividade em curto prazo, em detrimento da lucratividade em longo prazo. Não se pode assegurar que cada centro de lucro, ao melhorar seus próprios lucros esteja melhorando os lucros da empresa. Também, se a central tem acesso a melhores informações, pode ser mais baixa a qualidade das decisões do executivo de um centro de lucro. A divisionalização pode trazer custos adicionais, ao exigir recursos adicionais, resultando em duplicação de tarefas pelos centros de lucro, segundo as afirmações de Kaplan e Atkinson (1998).

Anthony e Govindaraján (2002), entendem que pelo geral, unidades operacionais de negócios são organizadas como centro de lucros, controlando o desenvolvimento e produção dos produtos e as atividades de marketing, influenciando receitas e custos, ou seja, o resultado econômico final. Deve-se considerar três tipos de decisões. Sobre os produtos, sobre fontes de fornecimento e de marketing. Assim, quanto maior o grau de integração, mais difícil se torna delegar

responsabilidade a um centro de lucro, pelas atividades descritas, podendo ser difícil separar a contribuição de cada unidade para o resultado final da linha de produto.

As unidades competem por fundos disponíveis. A cada unidade se lhe especificam as atividades de marketing e de produção que lhe são permitidas, também relativas à qualidade dos produtos ou de relações públicas. Kaplan e Atkinson consideram que a uniformidade tem a ver com limitações em torno ao sistema contábil central e com os sistemas de controle gerencial. Ademais, exigem-se informações de planejamento e relatórios de cada centro de lucros, políticas de pessoal uniformes e equipamentos generalizados.

Alguns serviços são centralizados porque são mais econômicos (processamento de dados, assessoria jurídica, relações públicas, treinamento, auditoria interna), e justamente os principais problemas residem no desejo de economizar na prestação de serviços.

Para Vancil (1979), empresas com múltiplos ramos de atividades são divididas em unidades operativas de negócios e geram lucro independentemente, assim, as unidades funcionais (marketing, produção, serviços), são centros de lucro. Marketing pode ser um centro de lucro e ser onerado com o custo dos produtos vendidos (preço de transferência), o que dá informação para compensar custos e receitas, isto baseado num custo-padrão (não o custo real de produtos vendidos), permitindo a separação do desempenho dos custos de produção e de marketing. A produção constitui um centro de despesas, e o desempenho de seus executivos é avaliado contra custos-padrão e orçamentos de despesas gerais. O objetivo financeiro das unidades de serviços e de apoio é gerar serviços a fim de que suas receitas igualem suas despesas.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), há dois tipos de avaliação da lucratividade de um centro de lucro, da mesma forma que os há para toda uma organização. Em primeiro lugar, há a avaliação do desempenho gerencial, cujo objetivo é a apreciação do comportamento do executivo, usada para planejar, coordenar e controlar as atividades diárias do centro de lucro e como instrumento para proporcionar motivação ao executivo.

Em segundo lugar, há a avaliação do desempenho econômico, com o objetivo de apreciar o comportamento do centro de lucro como unidade econômica. As informações de natureza econômica são derivadas da avaliação do desempenho gerencial.

Para avaliar o desempenho econômico de um centro de lucro, deve-se usar o lucro líquido, após apropriação de todos os custos, incluindo uma proporção razoável das despesas gerais da matriz ao centro de lucro. Na avaliação, pode ser usado qualquer um dos cinco parâmetros de lucratividade:

- Margem de contribuição para o lucro, devendo-se controlar a eficiência e a produtividade dos funcionários. Deve-se concentrar na diferença entre as receitas e as despesas variáveis.
- Lucro bruto do centro de lucros, o qual mostra o valor com que o centro de lucro contribui para as despesas gerais e o lucro da empresa.
- Lucro controlável. As despesas da matriz podem ser divididas em controláveis e não controláveis.
- Lucro líquido antes de impostos, todas as despesas gerais da matriz são apropriadas aos centros de lucro, e reflete a relação das despesas incorridas em benefício de cada centro de lucro.

- Lucro líquido tributado, parâmetro pelo qual as empresas avaliam o desempenho dos centros de lucro, considerando o valor do lucro líquido após a dedução do imposto de renda.

O desempenho de um centro de lucros é avaliado comparando-se os resultados reais ou outros fatores com os valores orçados, além com dados da concorrência, os quais podem proporcionar uma boa verificação cruzada da correção do orçamento (relatórios, publicações, pesquisas, *benchmarking*).

Para Kaplan e Atkinson (1998), um centro de lucros é uma unidade organizacional em que tanto as receitas como as despesas são avaliadas em termos monetários. Pode acelerar a tomada de decisões, melhorar a qualidade, dirigir a atenção para a lucratividade, e proporcionar uma avaliação mais ampla do desempenho dos executivos.

Anthony e Govindaraján (2002), entendem que a avaliação do lucro de um centro de lucros implica julgamento de como as receitas e as despesas devem ser avaliadas. A apreciação das receitas e dos custos deve guiar-se por considerações técnicas contábeis e pelo comportamento e motivação. É importante, então, incluir nos relatórios gerenciais dos centros de lucro, as despesas e as receitas sobre as quais os executivos possam ter influência, ainda que não possam ter total controle sobre elas.

2.7.5 Preços de transferência

Num sistema descentralizado, deve-se ter um método satisfatório para contabilizar produtos e serviços transferidos de um centro de lucro para outro, determinando preços de transferência para transações entre centros de lucro.

Para Anthony e Govindaraján (2002), um dos objetivos dos preços de transferência é determinar a receita gerada por cada centro de lucro, responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, produção e marketing. O preço de transferência é o mecanismo de distribuição dessa receita gerada.

Os preços de transferência devem cumprir objetivos específicos, tais como proporcionar informação e avaliar o fato de incorrer em custos para obter receitas. Deve induzir a decisões a respeito da congruência de objetivos, quanto aos lucros da unidade e da empresa. Além disso, deve contribuir para a avaliação do desempenho econômico de todos os centros de lucro.

Como afirmam Anthony e Govindaraján (2002), projetar sistemas de preços de transferência é um ponto fundamental do controle gerencial. O termo preço de transferência designa o valor usado na contabilidade para quaisquer transferências de produtos e serviços entre centros de responsabilidade.

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), uma definição mais restrita limita o valor de uma transferência de produtos ou serviços em transações em que, pelo menos uma das partes envolvidas é um centro de lucro, incluindo uma parcela de lucro. O termo preço tem o significado do mesmo termo empregado para transações entre empresas independentes. O princípio fundamental é o conceito de que o preço de transferência deve ser similar ao preço que seria aplicado a compradores externos, ou que seria pago a fornecedores externos. Quando centros de lucro compram ou vendem entre eles, devem tomar duas decisões. Se a empresa deve fabricar o produto ou comprá-lo. E se fabricado, a que preço deve o produto ser transferido entre os centros de lucro, ou seja, uma decisão de preço de transferência.

Conforme Anthony e Govindaraján (2002), uma empresa toma conhecimento do preço competitivo, ao ser publicados os preços de mercado ou se são fixados por

meio de licitações. O preço de mercado é sempre o melhor preço de transferência. Se o preço de mercado existe, ou pode ser calculado, deve ser usado.

Ao determinar preços de serviços internos, são excluídos custos dos serviços da matriz sobre os quais as unidades não exercem controle, como contabilidade central, relações públicas e administração, sobrando dois tipos de débitos, os custos dos serviços da matriz, que a unidade beneficiária deve aceitar para serviços sobre os quais tem controle parcial, e os custos de serviços da matriz que a unidade beneficiária tem liberdade para usar ou não usar.

Para Kaplan e Atkinson (1998), uma organização utiliza preços de transferência, para decompor uma organização integrada em componentes que trabalhem lado a lado das demais, na busca do sucesso. Eles realizam três funções. Primeiro, provêm os meios de decomposição do lucro que, quando juntos, são os ganhos de toda a organização por suas atividades em unidades individuais. Segundo, provê uma estimativa de quanto cada uma dessas unidades está contribuindo para a lucratividade de toda a organização. Terceiro, provê um mecanismo de coordenação na corporação.

Anthony e Govindaraján (2002), dizem que similar a todas as medidas de controle financeiro, a medição da produtividade provê um sinal que oferece uma visão geral dos efeitos financeiros das operações. A produtividade é uma medida da habilidade de criar alguma coisa desejada na organização, é dizer, as saídas; com algo que está controlado e gerenciado por operações, é dizer, as entradas.

2.8 Contabilidade gerencial

Pode-se definir contabilidade como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão. É comumente analisada como uma série de atividades ligadas mediante um conjunto progressivo de passos, começando com a observação, a coleta, o registro, a análise e, finalmente, a comunicação da informação aos usuários.

Para Hendriksen e Breda (1999), a contabilidade é um sistema de informação (conjunto articulado de dados técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios), e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômico-financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização.

Segundo Neves e Viceconti (2000), a contabilidade como sistema de informações, além de gerar informações, explica os fenômenos patrimoniais e fornecem a seus usuários informações econômico-financeiras, de resultados e de produtividade relativos à empresa, bem como faz projeções para exercícios futuros. Conforme o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) apud IUDÍCIBUS (2000), a função fundamental da contabilidade é prover os usuários dos demonstrativos financeiros com informações que os ajudarão a tomar decisões.

A ênfase da análise de sistemas contábeis recai sobre o uso da informação contábil, sobre as necessidades de seus clientes, principalmente daqueles internos à organização.

Para Anthony e Govindaraján (2002), a contabilidade divide-se amplamente em duas partes: a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial. A contabilidade financeira prepara relatórios financeiros para acionistas, analistas de

investimentos e outras partes interessadas. É disciplinada pelos Princípios Fundamentais de Contabilidade.

Os autores definem a contabilidade gerencial, como o processo de identificação, medição, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informação, com a finalidade de assistência aos executivos na execução dos objetivos organizacionais.

O *Institute of Management Accountants* (1997), define a contabilidade gerencial, como a adição de valor ao processo de melhoramento contínuo de planejamento, desenho, designações, processamento e operacionalização de informação financeira e não-financeira, o qual é um guia nas ações gerenciais, nas motivações e comportamentos, assim como suporte e criação de valores culturais, necessários para alcançar os objetivos operacionais, táticos e estratégicos em uma organização.

Um elemento de destaque na definição da contabilidade gerencial, é que provê aos gerentes, informação para a tomada de decisões, assim como para o monitoramento e avaliação das atividades gerenciais.

Hendriksen e Van Breda (1999), respeitados pesquisadores da Teoria da Contabilidade, nos fornecem um conceito objetivo dizendo que a contabilidade é uma "linguagem de negócios". Essa definição confirma e enfatiza o papel comunicativo da contabilidade que está diretamente relacionada à contabilidade gerencial.

Dentre os primeiros estudiosos da contabilidade gerencial, Anthony (1976), caracteriza de maneira sintética a disciplina, dizendo que ela se preocupa com a informação útil à administração.

Já para Ludícibus (1993), a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços; colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Neves (1997) considera que a contabilidade gerencial ou *management accounting* é um conceito de contabilidade que tomou corpo nos Estados Unidos, em resposta aos anseios do profissional contabilista no sentido de dar a sua contribuição efetiva, no processo de tomada de decisões na empresa, mais precisamente para aquelas decisões onde devem ser levados em conta parâmetros de caráter econômico-financeiro.

Campiglia e Campiglia (1994), afirmam que a contabilidade gerencial também pode ser encontrada na bibliografia, com outras denominações, como contabilidade decisória, contabilidade administrativa ou ainda contabilidade de gestão. O objetivo da contabilidade gerencial é integrar à produção na estratégia dos negócios.

A Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos (*apud* PADOVEZE, 1997), conceitua contabilidade gerencial como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

A literatura revista quanto à informação (Atkinson, Banker, Kaplan, Young), toma em consideração dois fatores. A facilitação e influência nas decisões, é dizer,

reduzir as incertezas e ajudar a prever variáveis influentes na tomada de decisões. Pelo exposto, um sistema de informação gerado pela contabilidade gerencial pode influenciar na tomada de decisões quanto à produção, disponibilização de recursos e coordenação de atividades. Assim mesmo, evidencia a associação positiva entre orçamento e resultados.

Uma premissa fundamental de base às definições da contabilidade gerencial, é que gerentes melhor informados geram comportamentos e atitudes que beneficiam a cada unidade de negócio ou departamento, com a conseqüente criação de mecanismos coordenadores e integradores que possibilitem alcançar os objetivos da organização como um todo. O sistema de informação contábil deve incorporar todos os elementos necessários para o gerenciamento da empresa.

A contabilidade gerencial é voltada, essencialmente, aos usuários internos, servindo como suporte para a tomada de decisão, sendo geradas para atender às necessidades de cada empresa. Garrison e Noreen (2001) defendem que, além de terem usuários diferentes, as contabilidades financeira e gerencial, também diferem na ênfase sobre o passado e o futuro, nos tipos de dados fornecidos aos usuários e em diversos outros aspectos.

A contabilidade gerencial é voltada, essencialmente, aos usuários internos, servindo como suporte para a tomada de decisão, sendo geradas para atender as necessidades de cada empresa.

Crepaldi (1998), considera que a contabilidade gerencial mensura e relata informações financeiras, bem como outros diversos tipos de informações que ajuda os gestores a tomarem as melhores decisões e atingirem suas metas, contribuindo para o seu melhor desempenho.

Segundo Anthony e Govindaraján (2002), o sistema de controle gerencial é o

meio para se obter e utilizar a informação para auxiliar e coordenar as decisões de planejamento, execução e controle das metas traçadas pela empresa. Este sistema tem por objetivo melhorar as decisões coletivas dentro de uma empresa, visando obter e fornecer informações para o controle, tanto de dados financeiros como de dados não financeiros, permitindo maior eficiência da administração para realizar as diversas tarefas a que se propõe.

Para Garrison e Noreen (2001), a contabilidade gerencial prepara relatórios para a administração e outros cargos dentro da empresa. Seus princípios não obedecem a nenhum órgão regulador, são orientados para a obtenção de informações úteis à direção da empresa.

Segundo Maciarello e Kirby (1994), a contabilidade gerencial tem três divisões: contabilidades de custo total, contabilidade diferencial e controle gerencial. A contabilidade de custo total apura o custo total da produção, dos processos, dos serviços e outros custos; é importante para a formulação de preços de vendas e para a apuração da lucratividade dos produtos, avaliação de estoques e análise de decisões em longo prazo. Segundo Kaplan e Johnson (1996), a contabilidade diferencial estima os custos que existiriam sob condições alternativas ou de substituíbilidade.

Esses três tipos de contabilidade gerencial são orientados por princípios diferentes. Contudo, não necessitam de três sistemas contábeis separados. Muitas das informações podem ser obtidas de um sistema único e adaptadas para qualquer dos propósitos delineados.

Siegel (1996), considera que a contabilidade gerencial pretende traduzir a função da contabilidade envolvida com a produção de informações que possam auxiliar os gerentes nas suas atividades de alocação de recursos escassos,

identificação de processos ineficientes, eleição de um conjunto de serviços ou produtos, avaliação do desempenho de unidades, maximização do retorno dos recursos alocados em fim, auxiliar no processo de tomada de decisões dos gerentes, possibilitando, por consequência, a implementação de rotinas de verificação por parte dos órgãos de controle externo.

Da mesma forma, segundo Siegel (1996), a contabilidade gerencial visa à produção de indicadores de desempenho, desenho de sistemas de informações contábil-gerenciais, confecção de cadernos de resultados e performance da gestão, a mensuração e o relato da eficiência, eficácia, produtividade e efetividade, estruturando a definição de um ambiente de controle gerencial praticável e útil.

Portanto, pode-se analisar a empresa através dos seus demonstrativos, posicionando-a em seu mercado de atuação, comparando-a com seus concorrentes, observando a evolução de seus números ao longo do tempo, a participação de cada conta no balanço, além da formulação dos diversos indicadores existentes. Os diversos indicadores utilizados na análise dos demonstrativos são classificados em três grandes grupos, indicadores financeiros tradicionais, indicadores não financeiros tradicionais e indicadores não tradicionais (financeiros ou não financeiros).

A contabilidade gerencial está cumprindo diferentes funções e procurando mais e variados objetivos dos que já tiveram na década passada. O *Institute of Management Accountants*⁶, realizou um estudo procurando essas funções principais da contabilidade gerencial, determinando que na maioria das empresas pesquisadas, aquelas funções pelo geral tinham a ver com lograr a parceria satisfatória entre o negocio e sua estratégia, e entre as finanças e as operações.

⁶ Apud SIEGEL (1996).

Da mesma forma, deve prover o entendimento necessário da estratégia aos demais gerentes e executivos de linha. Participar ativamente na solução de problemas. Deve disponibilizar a informação pertinente para alcançar os objetivos gerais da empresa e que suporte fatores críticos de qualidade, custo e tempo nas decisões e operações da empresa. Assim mesmo, deve permitir aos usuários entender todos os procedimentos na busca de melhoramentos e eliminação de custos que não incrementam valor para o cliente.

Segundo Kaplan e Atkinson (1998), num projeto de pesquisa aplicada a gerentes contábeis e executivos financeiros no Estados Unidos⁷, encontraram quatro peças de suma importância nas atividades da contabilidade gerencial. Estas áreas de conhecimento e habilidades chave foram determinadas pelos pesquisadores em relação a orçamentos, custeio de produtos - serviços, controle, avaliação de desempenho e custeio estratégico-gerencial, incluindo custeio baseado nas atividades.

Segundo Sprague e Watson (1991), os sistemas de contabilidade gerencial provêm informação para assistir aos gerentes nas suas atividades de planejamento e controle e suficiente para aceder a eficiência e lucratividade da empresa. Mais estes sistemas não garantem o sucesso competitivo, especialmente em empresas que não têm produtos bons, eficientes processos operativos ou efetivas atividades de marketing e vendas.

Ao invés, um sistema de contabilidade gerencial ineficaz produz dilações, distorções ou informação sobrecarregada, minando facilmente os efeitos de companhias com excelentes sistemas de pesquisa e desenvolvimento, produção ou atividades de marketing.

⁷ Auspiciada por *The Institute of Management Accountants and The Financial Executives Institute. What Corporate America Wants in Entry-level Accountants*. Montvale, NJ: 1994.

Para Kaplan e Johnson (1996), um dos tipos de informação que gera um sistema de contabilidade gerencial, é a informação referente a custos. Tem uma função muito importante na tomada de decisões, na formulação de estratégias competitivas, para o melhoramento das atividades operativas. Além disso, serve para avaliação de desempenho, melhoramento contínuo e como motivação para o pessoal.

Medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial.

2.9 Sistemas de informações

Segundo Davenport (1994), os sistemas de informações podem auxiliar as empresas a solucionarem um grande problema quanto à necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo. Essa necessidade surge pelo fato das rápidas mudanças ocorrerem no mercado.

Freitas (1997), afirma que ao longo do tempo, observou-se o desenvolvimento de diferentes tipos de sistemas de informações: transacionais, gerenciais, de apoio à decisão, para automação de escritório, para mineração de dados, especialistas, para executivos, de gestão empresarial e de relacionamento com o cliente.

Com os avanços tecnológicos, a competitividade entre as empresas está cada vez maior. O mercado vem exigindo das mesmas, maior rapidez, flexibilidade e qualidade nos serviços disponibilizados. Segundo Freitas (1997), para que essas exigências sejam satisfeitas, é preciso uma significativa melhora na disponibilização das informações nas empresas, bem como uma agilidade na obtenção das mesmas

e na interação com o ambiente.

Dessa forma, o mercado tecnológico vem crescendo rapidamente, visto as suas características e a possibilidade das empresas reduzirem custos e superarem suas metas, vencendo, assim, a concorrência cada vez mais crescente em todos os segmentos.

Segundo Furlan (1994), a implantação de tecnologias da informação envolve tanto a parte física e lógica quanto a parte humana. Sendo assim, as empresas devem investir em equipamentos que possam suprir suas necessidades, em softwares que dão suporte às atividades desempenhadas pelos seus profissionais, assim como no aprimoramento de seus colaboradores. Nessa implantação, é necessário que todo o esforço e investimentos estejam voltados para o negócio da organização. O impacto mais significativo na implantação de tecnologias da informação é que se antes realizadas manualmente, passam a ser realizadas por meios mais rápidos e seguros, agilizando todos os processos encadeados.

Furlan (1994), afirma que um sistema é um procedimento já estabelecido para executar uma atividade ou um conjunto de atividades, mais ou menos rítmicas e coordenadas, com uma finalidade.

Laudon e Laudon (2000), acreditam que um sistema de informação é a combinação de pessoas, facilidades e controles, procedimentos, tecnologias, mídias, com os quais se pretende manter canais de comunicação relevantes, processar transações rotineiras, chamar a atenção de gerentes e outras pessoas para eventos internos e externos significativos e assegurar bases para a tomada de decisões.

Segundo Freitas et al. (1997), os sistemas de informações gerenciais são mecanismos cuja função é coletar, guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais.

Segundo Mc. Kinnon e Bruns (1992), os sistemas de informações podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações internas e externas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, prejudicando, dessa forma, o seu desempenho.

Como afirmam Mc. Kinnon e Bruns (1992), um sistema de informação é o conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros utilizados no processamento de dados e tradução em informação que auxiliam as empresas no cumprimento de seus objetivos.

Os sistemas de informações gerenciais têm como objetivo fundamental, a consolidação e agrupamento de todas as informações necessárias para a gestão do sistema de informação da empresa. Os sistemas de informações computadorizados são o produto da integração de pessoas, tecnologia e organização, incluindo problemas oriundos do ambiente externo. Nos anos 50, começaram a surgir os primeiros sistemas de informações computadorizados, os quais focavam o nível operacional da organização. Com o passar do tempo, outros tipos devieram agregar-se aos anteriores, atendendo diferentes necessidades das organizações.

Segundo Sauter (1997) e Stair (1998), consideram que os tipos de sistemas de informações computadorizados de maior transcendência e utilidade são os seguintes:

- Sistema de Processamento de Transações (TPS ou SIT) – foco nas transações;
- Sistema de Informação Gerencial (MIS ou SIG) – foco em informações associadas aos subsistemas funcionais;

- Sistema de Automação de Escritório (OAS ou SAE) – foco no processamento de dados administrativos gerais;
- Sistema de Apoio à Decisão (DSS ou SAD) – foco no suporte às decisões através de simulações com a utilização de modelos;
- Sistema Especialista (ES ou SE) – foco no acúmulo de conhecimento visando substituir o julgamento humano;
- Sistema de Informação para Executivos (EIS ou SIE) – foco na visão da organização como um todo, através de fatores críticos de sucesso;
- Sistema de Gestão Empresarial (ERP ou SGE) – foco na integração das operações gerenciais;
- *Data warehouse*⁸ / *Data mining*⁹ (DW/DM) - foco na exploração dos dados gerados pela empresa;
- *Customer Relationship Management*¹⁰ (CRM) - foco no relacionamento com o cliente, de forma individual. Técnica que mistura as atividades de marketing com a tecnologia da informação.

Turban (1995), considera que bases de dados incluem a recepção e reporte, em tempo real, de informação das diferentes áreas da organização, incluindo logística, vendas e produção. Usuários destas bases de dados têm acesso imediato à informação que eles precisam, sem a intervenção de programadores, contabilistas ou assistentes.

Segundo Turban, Mc. Lean e Wetherbe (1996), a liderança em sistemas integrados de bases de dados é a companhia alemã SAP AG (*Systems, Applications and Products in Data Processing*). Essas bases de dados podem gerenciar

⁸ Armazém de dados.

⁹ Fonte de informações.

informação em cada faceta da cadeia de suprimentos, incluindo clientes, vendas, inventários, produção, reportes financeiros e recursos humanos. Outras companhias importantes incluem a Oracle, Arthur Andersen, PeopleSoft e Computer Associates.

Outras companhias estão desenvolvendo suas próprias tecnologias em bases de dados. Hewlett Packard implementou um sistema chamado DOLFIN (Disttributed On-Line Financial Information Network), assim como o BACKOFFICE da Microsoft.

2.9.1 Sistemas de informação gerencial

Segundo Oliveira (1998), os sistemas de informações gerenciais, são um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.

Conforme Silva (1998), um sistema de informação gerencial coleta, valida, executa operações, transforma, armazena e apresenta informações para o uso do planejamento e orçamento, entre outras situações gerenciais. Esses sistemas extraem as informações de bases de dados compartilhadas e de processos que estão de acordo com o que o sistema de informação gerencial necessita para suas operações.

Após a coleta dos dados e a transformação dos mesmos em informação, ele tem como principal função, prover o gerente com informações passadas e presentes sobre as operações internas e sobre o ambiente da empresa, orientando-os para as tomadas de decisão gerenciais, assegurando que as estratégias do negócio tragam

¹⁰ Administração de relações com os consumidores.

frutos de modo eficiente, fazendo com que os objetivos traçados sejam alcançados de modo satisfatório.

Macintosh e Williams (1992), afirmam que o sistema de informação gerencial influencia as diferentes áreas funcionais dentro da organização no nível tático, reunindo informações pertinentes a cada uma delas.

Segundo Sauter (1997), enquanto o sistema de informação transacional tem a visão da organização a partir de cada operação com cada cliente (interno ou externo à organização), o sistema de informação gerencial busca agregar os dados de determinada operação, fornecendo informações consolidadas sobre aquela operação num determinado período de tempo, para que o gerente tenha um panorama global daquele tipo de operação. Os sistemas de informações podem ser entendidos a partir de três dimensões:

- Humana, à medida que as pessoas interagem com os sistemas, alimentando-os com dados e utilizando as informações resultantes nas suas atividades, integrando-os a sua rotina de trabalho.
- Organizacional, à medida que a cultura da empresa e o ambiente em que a mesma se insere afetam o delineamento dos sistemas de informações e,
- Tecnológica, à medida que é preciso selecionar a tecnologia adotada para entrada, saída, processamento e armazenamento de dados.

A inovação tecnológica vem evidenciando o valor da informação. Hoje, as empresas buscam qualidade e confiabilidade na informação que produzem. Assim, o acesso à informação e seu controle se tornaram um dos objetivos mais perseguidos por empresas e nações, como afirma Toffler (1993). A informação, exata e

atualizada, é fator essencial para a administração veloz, ágil e com a mínima chance de erro (Haberkorn, 1999).

A tecnologia da informação tanto pode auxiliar o processo de controle sobre a informação, como dificultá-lo, pela facilidade com que gera as informações. Segundo Davenport (1994), a tecnologia da informação potencializa o processo de difusão, disseminação e transferência de informações, fornecendo possibilidades de permanente atualização e integração do negócio. Porém, é imprescindível que a empresa tenha controle e confiabilidade sobre as informações por ela geradas, para que elas possam ser utilizadas como apoio às decisões gerenciais e como instrumentos de controle do negócio.

Em consequência com as afirmações de Keating e Ansari (1997), sendo que o custo de tecnologias de informação avançadas está declinando, muitas funções tradicionais da contabilidade gerencial, tais como a revisão das transações, consolidação das diferentes fontes de informação e construção dos diferentes relatórios requisitados pelos gerentes, estão desaparecendo. A tecnologia automatiza cada um destes processos.

2.9.2 Funções da informação gerencial contábil

Conforme Kaplan, (2000), o controle operacional fornece informação (feedback) sobre a eficiência e a qualidade das tarefas executadas.

O custeio do produto e do cliente mensura os custos dos recursos para se produzir, vender e entregar um produto ou serviço aos clientes, e o controle administrativo fornece informação sobre o desempenho de gerentes e de unidades operacionais.

Assim, o controle estratégico fornece informações sobre o desempenho financeiro e competitivo de longo prazo, condições de mercado, preferências dos clientes e inovações tecnológicas.

2.9.3 Informação financeira

Segundo Williams e Seaman (2002), é a manutenção dos tradicionais indicadores financeiros, almejados pelos controladores (lucratividade, retorno sobre ativos, aumento da receita, capacidade de geração de caixa, retorno sobre ações, custos), como o principal objetivo de longo prazo de todas as atividades da organização. Significa dizer que é a procura por meios de gerar retorno de longo prazo, superiores ao capital investido. A partir dos objetivos estratégicos financeiros propostos, serão determinados os esforços para o seu alcance. Estes esforços são traduzidos em outros objetivos e indicadores nas outras perspectivas abrangidas. Os objetivos financeiros, como evidenciado, são mantidos como o principal alvo a ser atingido pela organização.

Segundo afirmam Turban, McLean e Wetherbe (1996), as informações financeiras, em geral, monitoram o fluxo de caixa e a rentabilidade. Os fatores críticos de sucesso para este sistema são a atualidade e a precisão das informações, em vista de ser esta uma área onde as decisões têm um grande impacto na empresa como um todo, e sofrem pressão direta do ritmo acelerado da economia atual. Especificamente este sistema, analisa a atividade financeira atual e histórica da empresa, projeta necessidades futuras, monitora e controla o uso dos recursos.

Para Porter (1991a), as principais entradas para este sistema são as políticas corporativas e o plano estratégico da empresa, o sistema de processamento de transações e fontes externas, tais como relatórios anuais e qualquer outro tipo de informação financeira dos competidores, inflação, índices de preço e outros indicadores financeiros. As saídas deste sistema estão relacionadas a previsões financeiras, custos e receitas, uso e gerenciamento de recursos, relatórios de auditoria e estatísticas financeiras, usadas para o controle desta função.

Segundo a opinião de Williams e Seaman (2002), o sistema contábil é o principal e o mais confiável sistema de informações de uma empresa. Via de regra, essas informações deveriam suprir as necessidades das empresas, dando suporte para que elas alcancem os seus objetivos. O sistema de controle gerencial é o meio para se obter e utilizar a informação para auxiliar e coordenar as decisões de planejamento, execução e controle das metas traçadas pela empresa.

Este sistema tem por objetivo melhorar as decisões coletivas dentro de uma empresa, visando obter e fornecer informações para o controle, tanto de dados financeiros como de dados não financeiros, permitindo maior eficiência da administração para realizar as diversas tarefas a que se propõe. O sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de informações gerenciais.

As principais fontes de informação para as atividades de controle gerencial são provenientes do sistema contábil e do sistema financeiro. Além dessas, pode ser utilizada informação proveniente do sistema de abastecimento, do sistema de recursos humanos e dos sistemas de produção, vendas, de controle do ativo fixo e da administração fiscal.

Revisada a literatura de diferentes autores, a seguir apresenta-se a metodologia utilizada com a finalidade de atingir os objetivos que definiram o presente estudo de caso.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, pretende-se expor os procedimentos metodológicos adotados durante a realização deste estudo, descrevendo a caracterização da pesquisa e o método de investigação utilizado, as perguntas de pesquisa, a identificação e escolha da organização, assim como outras especificações e procedimentos utilizados para a consecução dos objetivos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto ao objetivo geral, pode-se classificar a presente pesquisa como pesquisa básica ou fundamental. A pesquisa básica presta-se para testar teoria, compreender fenômenos, não sendo alvo de sua preocupação a aplicação dos resultados da pesquisa a problemas práticos. Seu objetivo é o conhecimento pelo conhecimento, independente de qualquer aplicação ou determinação de hipóteses sobre a probabilidade de generalização de um fenômeno ou de alguma ocorrência deste.

Conforme os objetivos específicos da presente pesquisa, está definido como um estudo descritivo, classificação esta que torna possível estabelecer o esquema de coleta de dados e análise das informações mais adequado. Um estudo descritivo procura descrever, com precisão, os fatos e fenômenos de determinada realidade, sem, no entanto, restringir-se à coleta, ordenação e classificação de dados. Para assegurar certo grau de validade científica à pesquisa, os estudos descritivos requerem do investigador uma exata delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados.

Também precisamente especificados devem ser a população, a amostra, os objetivos do estudo e as questões de pesquisa.

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, por meio do qual, uma organização foi analisada de um modo intenso e profundo. Em um estudo de caso, pode-se visualizar uma situação em sua totalidade.

Ryan, Scapens e Theobald (1993), consideram o estudo de caso, como um método que oferece ao interessado um quadro geral e específico de uma situação, processo ou atividade. Os autores afirmam que o estudo de caso oferece a possibilidade de compreender a natureza e forma da contabilidade gerencial, entre outros processos administrativos na prática, em termos de técnicas, procedimentos ou sistemas.

Essa descrição da prática provê as condições necessárias para explorar e explicar os determinantes dessas técnicas e experiências, em outras palavras, as razões dessas práticas. A teoria utilizada como sustento no processo, permite entender melhor o específico.

Segundo Ryan, Scapens e Theobald (1993), o estudo de caso é um método de pesquisa, não uma metodologia. O foco está na natureza da pesquisa e na metodologia do pesquisador.

O método de investigação utilizado foi considerado adequado, pois, segundo Zylbersztajn (1993), o método do estudo de caso vem sendo utilizado com destaque nas principais universidades modernas, constituindo a base e fundamento das ações de pesquisa, ensino e extensão.

Para Rubin e Rubin (1995), os estudos de caso são explorações de um único fenômeno (evento, processo, organização, grupo ou indivíduo), que procuram entender um fenômeno maior, através do exame mais completo de um caso

específico e, assim, enfocar um caso particular. São particularmente úteis por sua rica descrição.

Quanto à abordagem, essa pesquisa tem característica qualitativa, já que o estudo não foi baseado em estudos estatísticos. Os argumentos estão baseados na opinião do entrevistado que mantém vinculação com a pesquisa.

O trabalho realizado apresentou uma perspectiva do tipo transversal, pois a pesquisa de campo realizada enfoca apenas um instante do funcionamento da empresa, enquanto que a outra forma de observar a empresa é o registro do que acontece durante um determinado período de tempo.

3.2 Perguntas de pesquisa

O questionamento básico do presente trabalho focaliza-se em conhecer a informação financeira que é utilizada no processo de controle gerencial da WEG S.A. Assim, o estudo pretendeu responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Como está estruturado e configurado o sistema de controle gerencial da companhia?
- Qual é a informação financeira que é utilizada no processo de controle gerencial da WEG S.A.?
- A controladoria da organização tem políticas determinadas ou razões válidas para a utilização de determinada e particular informação financeira?

As respostas às questões precedentes, colaborarão na consecução do estudo, observando os objetivos do mesmo.

3.3 Identificação e escolha da organização

O presente trabalho, acompanha os processos, funções e procedimentos da companhia WEG S.A, analisando a sua estrutura organizacional e administrativa, e principalmente como objeto do estudo, a informação financeira que é utilizada nesses processos do sistema de controle gerencial da empresa.

Em uma empresa como a WEG S.A., na qual a complexidade administrativa cresce, exigindo a adoção de novos e mais sofisticados sistemas de controle, aparece também a necessidade de ampliação do escopo desse controle sobre os recursos alocados, com especial atenção aos recursos financeiros, assim como, a utilização de ferramentas adicionais que permitam lidar com a nova situação competitiva dos negócios.

Se encontrou razão suficiente o fato de analisar o sistema de controle gerencial da WEG, em vista de ser uma grande empresa em constante expansão, crescimento e desenvolvimento. Essa expansão inclui as políticas da empresa de ingresso e investimento em novos mercados em nível internacional.

Pelo exposto, acredita-se que a escolha desta organização, como caso para o presente estudo, proverá e possibilitará atingir os objetivos e perguntas da presente pesquisa, especificamente por enquadrar-se em critérios, tais como ser uma grande corporação privada de negócios, em plena expansão nas suas operações, além de ser, na atualidade, um ponto de referencia no Brasil e em nível mundial, em termos de produtividade, volume de produção e lucratividade.

Esses fatos, aliados ao interesse do pesquisador, mostraram-se instigantes e desafiadores para o desenvolvimento de um estudo desta natureza.

3.4 Delimitação do estudo

Na presente seção, apresentam-se as respectivas restrições do estudo, consideradas pelo pesquisador e são expostas a continuação:

- O presente estudo de caso, na forma em que foi desenvolvido, impossibilita a generalização de conclusões obtidas além do universo investigado.
- Será considerado no estudo, o processo de controle gerencial da organização, sem considerar o processo de controle total, organizacional ou de gestão, nem as diferentes auditorias externas que são realizadas na WEG S.A. sejam por consultores, administradoras de valores mobiliários ou demais instituições vinculadas ao âmbito financeiro da empresa.
- Da mesma maneira, não faz parte da presente pesquisa, estudar ou analisar àquelas funções de controle de tarefas ou operacional da companhia.
- Não é um estudo quanto à mensuração não financeira ou quantitativa de empresa, seja sua produção, volume, vendas ou qualidade de produtos. Além disso, só ter-se-á em conta a informação financeira, pelo qual, não se analisaram medidas de desempenho não-financeiras, psicológicas, satisfação do pessoal, tempos de ciclo das operações ou qualquer outra avaliação quantitativa ou qualitativa.
- Em todo caso, partir-se-á da premissa que quaisquer mensurações quantitativas, qualitativas ou não-financeiras, já foram feitas ou acontecem num grau de normalidade.
- Não é objeto do presente trabalho, estudar o desempenho financeiro em base a ferramentas ou indicadores financeiros, tentando dar uma opinião sobre a posição, lucratividade ou produtividade da companhia em estudo, já que o foco

do estudo está no conhecimento de como é realizado o processo de controle gerencial interno em uma organização específica, e a informação financeira que pode ser utilizada no mesmo.

- Não se aprofundará quanto a sistemas tecnológicos que provêm ou são utilizados na construção ou compilação da informação em questão, nem aquele sistema avocado ao sistema de controle total ou organizacional.
- Além disso, não é objeto do estudo, a análise dos meios pelos quais são recebidas ou transferidas as informações, deixando a opção de nomear só como referencia e conhecimento aqueles procedimentos na WEG S.A.. Portanto, não se estudará a possibilidade de melhorar aqueles sistemas de informação.
- Diante da incapacidade de estabelecer os porquês e os critérios do *controller* para utilizar só determinada informação, somente realizaram-se descrições dos fatos e opiniões que provavelmente possam ser definidos pelos responsáveis, fato que será considerado nas recomendações como objeto de estudos posteriores.

3.5 Coleta de dados

Os dados coletados na presente pesquisa foram de dois tipos: primários e secundários.

Os dados primários referem-se àqueles coletados pela primeira vez, pelo pesquisador, e secundários são conformados pelos já disponíveis quanto a WEG S.A., diretamente ou indiretamente ligados à organização, em forma de manuais, boletins, relatórios, reportes anuais e trimestrais, arquivos e outros documentos necessários para o desenvolvimento do presente estudo de caso.

3.5.1 Técnica e instrumentos

Na coleta de dados, os primários foram obtidos através de entrevistas individuais semi-estruturadas e observações. Em relação à entrevista, Cervo (1983) define-a como a conversa orientada para um objetivo definido, ou seja, recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa.

As entrevistas semi-estruturadas visam coletar dados relativos aos aspectos investigados pela fundamentação teórica desenvolvida até o momento de ir-se ao campo e, ao mesmo tempo, deixar flexibilidade para a coleta de dados complementares que pudessem vir a ser significativos e elucidativos.

Os dados secundários foram obtidos através de meios eletrônicos disponibilizados pela WEG S.A. e outras instituições vinculadas ao âmbito financeiro no Brasil, e por meios tradicionais de disponibilização de informação, tais como o balanço social da companhia.

3.5.2 A escolha dos participantes

Na presente pesquisa, e por sua natureza, optou-se pelo levantamento e coleta de dados feita diretamente com aquele executivo responsável pela área e função em questão. Dessa maneira, aplicou-se uma entrevista semi-estruturada ao senhor Wilson José Watzko, gerente do departamento contábil da WEG S.A. Corporativa, nos escritórios principais da companhia, localizados em Jaraguá do Sul, Santa Catarina, Brasil.

O setor de responsabilidade do executivo mencionado, inclui todas as atividades de controle gerencial da empresa.

Neste momento do trabalho faz-se a respectiva transição para a efetivação da apresentação das informações, sendo que a seguir, é descrito o estudo de caso.

4 ESTUDO DE CASO

No presente capítulo, é realizada a respectiva análise dos dados e informações da pesquisa feita, assim como a apresentação daquelas informações, constituindo-se na base para a consecução dos objetivos que guiaram este trabalho de pesquisa.

A responsabilidade de analisar, interpretar e explicar os diversos dados levantados, fizeram parte da avaliação dos dados do pesquisador, de maneira que as questões propostas nos objetivos específicos da pesquisa, pudessem ser respondidas.

O objetivo da análise de dados, de acordo com Coelho (1996), é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, de forma que possibilitem respostas às questões formuladas no estudo, para eleger os métodos e técnicas a serem utilizados, é necessário levar em consideração a natureza dos dados obtidos e as relações desejadas.

Na presente seção, faz-se uma resenha da empresa, e a seguir apresenta-se a análise das informações.

4.1 Resenha da empresa

O ramo de atividade da companhia está definido como um *Holding* ou controladora do Grupo WEG, cabendo-lhe a administração, controladoria, definição de políticas e estratégias para as empresas do grupo, bem como, avaliar novas oportunidades de investimentos e negócios. Portanto, o desempenho da WEG S.A.

está relacionado ao desempenho das controladas e seus resultados são apresentados pela equivalência patrimonial.

As atividades de industrialização, desenvolvimento e comercialização dos produtos e serviços da companhia estão geridas pela WEG Indústrias S.A. Ela atua como empresa operacional do Grupo WEG, cabendo-lhe a industrialização, desenvolvimento e comercialização de sistemas industriais eletro-eletrônicos, fornecendo soluções industriais e atuando, principalmente, no fornecimento de pacotes elétricos e sistemas de automação industrial, instalação de subestações e instalação de soluções para geração de energia, tais como hidrelétricas, termelétricas, utilização de energia eólica e co-geração de energia.

Em seus cinco parques fabris no Brasil, a WEG controla todas as etapas de sua produção, desde a fundição e a estamparia de metal, até a esmaltação e a embalagem. Em Santa Catarina, onde a empresa nasceu, se concentra a maior parte da produção, mas a partir de 2000, com a aquisição de fábricas no exterior, a WEG assume a política de expansão em outros mercados internacionais.

WEG Exportadora S.A. atua como trading do grupo WEG, efetuando exportações e promoção dos produtos WEG, além de participar da administração nas controladas no exterior.

Hoje a WEG é a maior indústria de motores elétricos da América Latina, está presente em mais de 50 países nos cinco continentes. Tem os processos de produção mais avançados e os mais exigentes programas de qualidade total.

WEG é uma das empresas mais admiradas do Brasil. A WEG foi eleita na pesquisa *Carta Capital / InterScience*, pelo quarto ano consecutivo, como a Empresa Mais Admirada do País no segmento de Mecânica. No ranking geral das 150

empresas mais admiradas, a WEG é a catarinense mais bem posicionada., subindo da 25ª para a 21ª posição.

A WEG teve bom desempenho nos 11 critérios que compõem a imagem de uma companhia, com destaque para ética, compromisso com o consumidor e recursos humanos, o que colocou mais uma vez a empresa no topo, consolidando essa posição.

A pesquisa é feita com os principais executivos do país, que são convidados a avaliar como cada empresa é gerida, a força de suas marcas e serviços, a capacidade de competir em mercados globalizados, e o respeito a funcionários, consumidores e comunidade, o que inclui práticas sociais e ambientais.

A WEG S.A. é uma empresa de capital aberto com ações ordinárias e preferenciais, listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

A WEG S.A. tem políticas próprias e uma cultura organizacional definida em razão dos seus objetivos, seus resultados, de liderança corporativa e de mercado, de administração de pessoal, de treinamento, assim como programas de excelência e de segurança. Mesmo assim, mantêm programas de responsabilidade social, promovendo pesquisas e desenvolvimento das áreas onde estão localizadas suas plantas.

Na revista Valor Econômico, edição especial Valor 1000 maiores e melhores empresas¹¹, destaca-se a presença da WEG no pódio do *ranking* por setores, aparecendo, por segundo ano consecutivo, como a melhor empresa do Brasil no setor mecânica, como atividade principal. Um dado especial é que nos últimos três anos, 10 das 26 campeãs do presente ano já subiram ao pódio anteriormente. Duas delas, a Mahle Metal Leve e a Carbocloro, são tricampeãs consecutivas. As outras

¹¹ VALOR ECONÔMICO. Valor 1000 Agosto 2003, ano 3, número 3. (Ver referências bibliográficas para maiores informações).

oito bicampeãs são a Souza Cruz, a Cristália, a Cimento Itambé, a WEG, a MRN, a VCP, o hospital Albert Einstein e a Gerdau.

Em artigo especial da publicação¹², pode-se observar a qualidade de multinacional brasileira da WEG, em razão das políticas de mobilização de suas estruturas para aumentar a participação nas vendas globais. Destaca-se que, além de operar a capacidade quase plena para atender à demanda, a WEG investiu cerca de 200 milhões de dólares nos últimos 5 anos, sendo a única empresa do setor em realizar este nível de investimento. Uma amostra disso, é a compra de uma unidade industrial no México, da principal e maior concorrente da WEG, a sueca - suíça ABB, para produzir motores para a Mabe, líder em linha branca do mundo.

A seguir, apresenta-se na ilustração, a classificação final por atividade das maiores e melhores empresas:

Classificação Final Mecânica	
Pontuação obtida pelas empresas nos oito critérios *.	
1. WEG	63
2. Embraco	55
3. CBC	43
4. Forjas Taurus	38
5. Grob	37
6. Romi	36
7. Gevisa	29
8. ThyssenKrupp	27
9. Metso	25
10. GE Hydro Inepar	20
Média das 10 primeiras	37

Ilustração 1: Classificação final ranking por atividade mecânica.

Fonte: Valor Econômico: Edição 2003. Valor 1000.

¹² Valor 1000. Pág. 174 – 177.

* Crescimento sustentável, receita líquida, rentabilidade, margem da atividade, liquidez corrente, geração de valor, cobertura de dívidas e giro do ativo.

No ranking das 1000 maiores e melhores empresas, está localizada na classificação 144 para o 2002, subindo uma posição em comparação ao ano de 2001¹³.

Respectivamente, no ranking das 50 maiores por região (sul), encontra-se classificada a WEG na posição 19, obtendo da mesma forma o destaque de maior e melhor por atividade mecânica na região, representando ao estado de Santa Catarina. Além disso, a empresa obteve a classificação de maior exportadora no setor Comércio Exterior na região sul.

Em relação ao ranking Valor Econômico, das 250 maiores *holdings*, A WEG S.A. está na posição 77, tanto para o ano 2002, como para o ano 2001. WEG Participações e Serviços, detentora de pacotes de ações da companhia, aparece, também, na posição 127 no ano 2002, e 153 no ano de 2001.

4.1.1 Resenha histórica

A WEG é fundada em 1961, quando Werner Ricardo Voigt, Eggon João da Silva e Geraldo Werninghaus começaram a fabricar motores elétricos em Jaraguá do Sul. Na época, fabricar motores elétricos numa cidade do interior de Santa Catarina parecia uma idéia sem propósito. Os primeiros anos foram de trabalho duro para que a resistência a uma marca desconhecida fosse vencida e a qualidade do produto fosse reconhecida. Apesar disso, o crescimento foi acelerado. A produção passou dos 146 motores, em 1961, para 4.085 unidades no ano seguinte.

¹³ Os critérios empregados na avaliação do desempenho das empresas, são especificados na publicação. Alguns gerados pela FGV de São Paulo tais como crescimento sustentável, lucro da atividade, geração de valor e cobertura de dívidas, além das medidas clássicas de aferição de desempenho, sendo rentabilidade do patrimônio, liquidez corrente, receita líquida, lucro líquido, lucro financeiro, lucro não operacional, Ebidta, ativo total, patrimônio líquido, endividamento oneroso e endividamento geral.

Produzindo inicialmente motores elétricos, a WEG começou a expandir suas atividades a partir da década de 80, com a fabricação de geradores, componentes eletro-eletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes.

A meta é ser líder mundial em motores elétricos industriais. Determinada em seu objetivo, inicia a partir de 1991, um programa arrojado de internacionalização, instalando filiais próprias, sejam subsidiárias comerciais, de produção ou de natureza mista nos cinco continentes.

4.1.2 Objetivos da organização

A empresa observa como seus principais objetivos, a participação em outras sociedades, negócios e empreendimentos; a prestação de serviços, consultoria, controle, assistência técnica, administração de bens; a produção, industrialização, comércio, exportação e importação de sistemas industriais, eletromecânicos e eletrônicos, máquinas elétricas girantes, máquinas e equipamentos em geral, aparelhos para produção, distribuição e conversão de energia elétrica, material elétrico, controladores programáveis, partes e componentes de máquinas, aparelhos e equipamentos em geral; e resinas em geral, materiais tintoriais, substâncias e produtos de origem vegetal e química, destinados à indústria e à ciência. Assim mesmo considera atividades tais como o comércio, exportação, importação, extração e industrialização de produtos e serviços de silvicultura, agricultura, pecuária, pesquisa e lavra de jazidas minerais.

4.1.3 Unidades de negócio WEG S.A. – Parques Fabris – Filiais.

Em seus cinco parques fabris no Brasil, a WEG controla todas as etapas de sua produção, desde a fundição e a estamparia de metal, até a esmaltação e a embalagem. Em Santa Catarina, onde a empresa nasceu, se concentra a maior parte da produção, e partir de 2000, com a aquisição de fábricas no exterior, a WEG reafirma suas políticas de investimento e expansão.

A WEG está em constante expansão e modernização de seus parques fabris. Em 2002 o Grupo WEG investiu R\$ 83,0 milhões (R\$ 72,9 milhões em 2001) em ativos fixos, 80% nas unidades do Brasil e 20% nas unidades do exterior. Em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, o investimento chegou a R\$ 20,5 milhões (R\$ 18,1 milhões em 2001).

Este investimento teve como destaque, o lançamento de novas linhas de produtos, o aprimoramento das linhas já existentes e o atendimento a encomendas de produtos engenheirados e especiais.

Parques fabris no Brasil: Na seguinte ilustração, são apresentados os parques fabris da WEG no Brasil, é dizer, as unidades de negócio da empresa:

Parques fabris no Brasil
1. WEG Industrias S.A. – Motores. (Unidade Guarulhos - SP).
2. WEG Industrias S.A. – Máquinas. (Jaraguá do Sul – SC).
3. WEG Industrias S.A. – Acionamentos. (Jaraguá do Sul – SC).
4. WEG Industrias S.A. – Automação. (Jaraguá do Sul – SC).
5. WEG Industrias S.A. – Transformadores. (Blumenau – SC).
6. WEG Industrias S.A. – Química. (Guaramirim – SC).
7. WEG Exportadora S.A. (Jaraguá do Sul – SC).

Ilustração 2: Unidades fabris no Brasil.

Fonte: www.weg.com.br

WEG Internacional (Fábricas): Na ilustração 3, apresenta-se os parques fabris no exterior:

Fábricas WEG no exterior
1. WEG Equipamentos Elétricos S.A. (Argentina).
a) Unidade Morbe. (Motores).
b) Unidade Intermatic. (Acionamentos)
2. WEG México, S.A. de C.V. (México).
3. WEG Euro Industria Elétrica S.A. (Portugal).

Ilustração 3: Parques fabris no exterior.

Fonte: www.weg.com.br

WEG Internacional (Filiais). Com uma estrutura administrativa similar, cada uma das filiais conta com pessoal próprio nas áreas administrativas, vendas e outras áreas de apoio, bem como estoques de produtos, e são apresentadas na ilustração 4, a seguir:

Filiais comerciais no mundo
1. WEG Austrália Pty. Ltd. (Austrália).
2. WEG Argentina. (Argentina).
3. WEG Electric Motors Corp. (Estados Unidos).
4. WEG Electric Motors (U.K.) Ltd (Inglaterra).
5. WEG Europe S.A. (Bélgica).
6. WEG France (França).
7. WEG Germany GmbH (Alemanha).
8. WEG Ibéria (Espanha).
9. WEG Italia S.R.L. (Itália).
10. WEG Japan Co. Ltd. (Japão).
11. WEG Scandinavia AB (Suécia).
12. WEG Industrias Venezuela, C.A.
13. WEG Chile. (Chile).
14. WEG Colômbia. (Colômbia).

Ilustração 4: Filiais comerciais no mundo.

Fonte: www.weg.com.br

4.1.4 Produtos e serviços WEG

A continuação, é feita a descrição dos produtos da companhia, listados em categorias (realçado) e linhas de produtos.

- **Capacitores e correção do fator de potência.**
- **Comando e proteção de motores:** Chaves de partida, comando e sinalização, contadores auxiliares para manobra de capacitores e relés de sobrecarga, disjuntor para motores, temporizadores e protetores eletrônicos.
- **Geração, transmissão e distribuição de energia:** Geradores para grupos geradores, quadros de comando e painéis elétricos, serviços de automação, motores, geradores, transformadores, subestações, transformadores a seco, autoprotegidos, de distribuição, de força, industriais e subterrâneos, turbos e hidrogeradores.
- **Motores elétricos fracionários:** Mini-motores para movimentação de ar, motores para condicionadores de ar, lavadora de roupa, portão eletrônico, tanquinho, ventilador de teto.
- **Motores elétricos industriais de alta tensão:** Motor trifásico linha H e linha Máster, motores síncronos, serviços para motores e geradores.
- **Motores elétricos industriais de baixa tensão:** Motor de corrente contínua para esmeril, linha Shark, para redutor de velocidade, trifásico à prova de explosão, trifásico de alto rendimento, trifásico blindado, trifásico carcaça alumínio, trifásico motofreio para redutores, trifásico motoserra, trifásico não acendível para bomba de combustível, trifásico para bomba monobloco,

trifásico para fricção, trifásico segurança aumentada, geradores, Smoke Motor.

- **Motores elétricos monofásicos:** Motor monofásico blindado com capacitor permanente, com capacitor de partida para aviários, monofásico para bomba de combustível, monofásico para ceifador, monofásico para fricção.
- **Painéis elétricos:** Centro de controle de motores, inteligente ou convencional, conjunto de manobra e controle de média tensão, quadros de comando e painéis elétricos, além de serviços de automação.
- **Proteção de circuitos elétricos:** Disjuntores, fusíveis, interruptores diferenciais - residuais, minidijuntores.
- **Sistemas de automação e controle de processos:** Controladores programáveis de grande, médio e pequeno porte, micro-controladores programáveis, serviços de automação.
- **Tintas e vernizes industriais:** Tintas em pó, tintas líquidas, vernizes eletroisolantes.
- **Treinamento industrial.** Serviços dirigidos aos clientes dos produtos da empresa.
- **Variação de velocidade (Drives):** Chaves de partida estáticas e Soft-Starters, conversores de corrente contínua e acionamentos, inversores de frequência e acionamentos, servoconversores, servomotores e tacogeradores.

4.1.5 Mercado WEG

Principais clientes nacionais: Na ilustração seguinte, apresenta-se aquelas empresas para as quais a WEG S.A. é provedor (as de maior importância):

Clientes nacionais WEG
1. Multibrás S.A. Eletrodomésticos
2. Electrolux do Brasil S.A.
3. Springer Carrier S.A.
4. Schulz S.A.
5. Stemac S.A. Grupos Geradores
6. S/A Indústrias Votorantim

Ilustração 5: Principais clientes WEG no Brasil.

Fonte: www.weg.com.br

Principais clientes internacionais:

1. Zest Electric Motors (PTY) Ltd. África do Sul Worldwide
2. V.J. Pamensky Canada Inc. Canadá
3. Ingersoll Rand Company, Ind. Estados Unidos Worldwide
4. Corporativo Valsi México
5. Lenze Antriebstechnik GmbH Áustria Worldwide
6. Applied Ind'l Technology Estados Unidos Worldwide

Ilustração 6: Clientes internacionais WEG.

Fonte: www.weg.com.br

Fornecedores nacionais:

1. Caraíba Metais S.A.
2. Usinas Siderúrgicas . de Minas. Gerais S.A.- Usiminas
3. Cia. Siderúrgica Paulista - Cosipa
4. Cia. Siderúrgica Nacional - CSN
5. Aços Especiais Itabira - Acesita
6. NSK do Brasil

Ilustração 7: Fornecedores WEG no Brasil.

Fonte: www.weg.com.br

Fornecedores internacionais:

1. SKF France França
2. SKF GmbH Alemanha
3. NTN Japão
4. NSK Japão
5. Schuler Pressen Alemanha
6. August Krempel Alemanha

Ilustração 8: Fornecedores estrangeiros WEG.

Fonte: www.weg.com.br

4.1.6 Visão geral do desempenho da empresa.**MERCADO INTERNO.**

Apesar do baixo crescimento do PIB brasileiro, a receita operacional bruta no mercado interno no ano de 2002 totalizou R\$ 1.003,7 milhões (R\$ 853,9 milhões em 2001), representando incremento de 18%. Contribuíram para esse desempenho os segmentos de automação industrial e transformadores que apresentaram incremento de 46% e 36%, respectivamente, em relação ao exercício de 2001.

Todas as unidades de negócios da WEG tiveram crescimento de vendas em 2002, apresentando-se a distribuição das vendas, semelhante a 2001, a saber na ilustração 9:

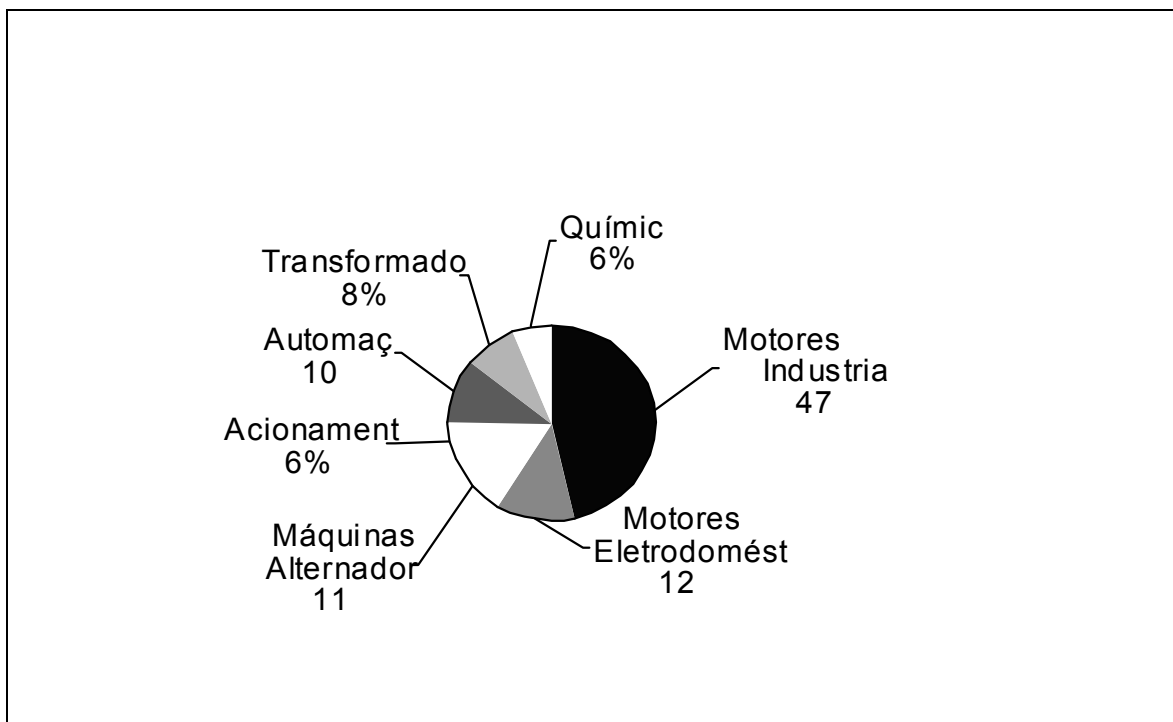


Ilustração 9: Distribuição das vendas por unidade de negócio.

Fonte: www.weg.com.br

Um dos principais focos estratégicos da WEG é agregar maior valor aos clientes, aumentando os negócios no segmento de pacotes industriais (Turn Key) para grandes consumidores, o que representou cerca de 10% do faturamento no mercado interno.

MERCADO EXTERNO.

Favorecida pelo câmbio, a receita operacional bruta no mercado externo perfaz o montante de R\$ 531,2 milhões (US\$ 177,3 milhões), contra R\$ 415,0 milhões (US\$ 175,6 milhões) no ano anterior.

Do total das receitas no mercado externo, 63% foram realizadas através de suas ações controladas no exterior (58% em 2001).

Dentro da estratégia de internacionalização, no decorrer de 2002, foi adquirida uma unidade fabril em Portugal, com 150 funcionários, dedicada a

produção de motores elétricos especiais acima de 50 CV's, com o objetivo de expandir os negócios no mercado europeu.

A distribuição da receita operacional bruta no mercado externo apresentou-se, a seguir, na Tabela 1 em:

REGIÕES	PERCENTUAIS (%)	
	2002	2001
América do Norte	43	46
América do Sul e Central	13	18
Europa	28	21
África	8	9
Oceania	6	5
Ásia	2	1
Total	100	100

Tabela 1 - DISTRIBUIÇÃO RECEITA OPERACIONAL BRUTA MERCADO EXTERNO

Fonte: www.weg.com.br

O CRESCIMENTO DA WEG NO 1º TRIMESTRE DE 2003:

Um outro fator a destacar na presente visão geral do desempenho da companhia, é que o crescimento alcançado, está baseado em alguns pontos, tais como:

- **Crescimento da receita total de 50% em relação ao mesmo período de 2002.**

O faturamento bruto da WEG no primeiro trimestre de 2003 foi de R\$ 468,3 milhões, um crescimento de 50% em relação ao mesmo período de 2002 (R\$ 312,6 milhões).

Mesmo com o forte crescimento do faturamento, as despesas fixas tiveram um crescimento proporcionalmente menor em relação ao mesmo período de 2002, com

o conseqüente ganho na escala de produtividade. Um exemplo é o número de colaboradores, que era de 9.368 em março de 2002 e chegou a 10.540 em março de 2003, um crescimento de 12,5%.

- **Aumento da rentabilidade das vendas no mercado externo, em função do forte crescimento das vendas e da questão cambial.**

Além do câmbio favorável, as vendas da WEG no mercado externo no 1º trimestre de 2003 tiveram um crescimento real de 34%, em dólar, aumentando a participação da WEG em mercados importantes.

Em reais, as exportações da WEG atingiram R\$ 180,5 milhões. No mesmo período do ano passado, as exportações atingiram R\$ 85,7 milhões, um crescimento de 111%.

Um dos fatores que contribuíram para esse resultado foi o início do fornecimento de 800 mil motores/ano para a mexicana Mabe, uma das maiores fabricantes de eletrodomésticos de linha branca do mundo.

- **Crescimento da WEG na área de sistemas eletro-eletrônicos industriais.**

A atuação da WEG, neste segmento, no Brasil, cresce a cada ano. Com tecnologia e experiência para atender desde pequenas necessidades, envolvendo alguns produtos integrados, até grandes sistemas industriais, envolvendo engenharia e desenvolvimento de softwares, a WEG atua nos principais segmentos de mercado, gerando maior valor agregado. No primeiro trimestre de 2003, o

crescimento da área de sistemas eletro-eletrônicos foi de 33% em relação ao mesmo período do ano passado.

Alguns destaques deste primeiro trimestre foram a entrega do pacote de automação, com projeto da Toyo Engineering, do Japão, incluindo motores, transformadores e drives, para a segunda expansão da Refap Refinaria da Petrobras no Rio Grande do Sul. No setor de geração de energia, a entrega da Termoelétrica da Usina de Alcool e Açúcar São José, em Colina/SP, que funciona em regime de co-geração, aproveitando a queima do bagaço da cana, com capacidade de 31,25 MVA.

▪ **Lançamentos de novos produtos.**

Os constantes investimentos em pesquisa e desenvolvimento permitem à WEG estar sempre à frente da concorrência no mercado interno e na vanguarda no mercado externo, lançando novos produtos, como as linhas de disjuntores em caixa moldada, drives e motores especiais, aprimorando as linhas já existentes, e aumentando a capacidade de produção de motores e transformadores com potências maiores. Um exemplo é a entrega, para a Duke Energy, do transformador elevador de tensão, trifásico de 200 MVA – 500KV, pesando 232 toneladas, instalado na Usina Hidrelétrica de Capivara, na cidade de Taciba/SP.

INVESTIMENTOS DA COMPANHIA.

Em 2002, o Grupo WEG investiu R\$ 83,0 milhões (R\$ 72,9 milhões em 2001) em ativos fixos, visando manter a expansão e modernização dos parques fabris.

Dos investimentos totais em ativos fixos em 2002, 80% destinaram-se às unidades no Brasil e 20% às unidades no exterior.

Para 2003, a companhia considera o mercado como favorável e projeta, no mercado interno, fortalecer-se como fornecedor de soluções industriais (sistemas de automação industrial, subestação e geração e distribuição de energia elétrica), agregando maior valor aos clientes, assim como, concentrar esforços visando ao aumento da participação no mercado de transformadores, geradores, componentes elétricos e automação industrial.

Da mesma maneira, procura-se a continuidade dos investimentos na internacionalização, principalmente dirigidos ao mercado norte-americano e europeu, destacando-se a implantação de nova fábrica com 18.750m² no México, onde investira-se US\$ 11,0 milhões, destinada à produção de motores monofásicos, industriais e de geradores.

A companhia prevê para 2003, plano de investimentos na ordem de R\$ 192,9 milhões.

4.1.7 Pesquisa e desenvolvimento

Em 2002, para pesquisa e desenvolvimento tecnológico, foi alocado o montante de R\$ 20,5 milhões (R\$ 18,1 milhões em 2001), ou seja, um percentual a mais de 13,26%, destinado ao aprimoramento dos atuais produtos, atendimento de produtos engenheirados e especiais por cliente, e o lançamento de novas linhas de produtos.

4.1.8 Recursos humanos e comunidade¹⁴

Alguns pontos chave referidos às políticas de RH são apresentados a seguir:

- Em 2002, a WEG manteve sua política de investimento em desenvolvimento e treinamento, investindo R\$ 5,7 milhões (R\$ 4,0 milhões em 2001). O quadro de colaboradores atingiu 10.152 colaboradores (9.254 colaboradores em 2001), dos quais 756 atuam nas controladas do exterior.
- O Programa WEG de Qualidade e Produtividade, que trata da participação dos colaboradores nos resultados da empresa, estabelece a distribuição de até 12,5% do lucro líquido do exercício. Em 2002, foi destinado um montante de R\$ 30,2 milhões aos colaboradores (R\$ 23,9 milhões em 2001).
- Os investimentos em benefícios aos colaboradores com assistência médica e odontológica, creches, transportes, associação recreativa e outros, foram no montante de R\$ 9,0 milhões (R\$ 6,7 milhões em 2001).
- A WEG Seguridade Social disponibiliza plano de contribuição definida para os benefícios de aposentadoria por tempo de serviço e/ou por idade aos contribuintes do plano. Em dezembro de 2002, o patrimônio atingiu R\$ 79,3 milhões, com 7.917 participantes contribuintes.
- A WEG destina recursos para a comunidade, especialmente nas áreas de cultura, educação e cidadania. Em 2002, foram destinados recursos financeiros ao Corpo de Bombeiros, hospitais, Sociedade Cultural Artística (SCAR) e outras entidades sociais, no montante de R\$ 1,5 milhões (R\$ 1,4 milhões em 2001).

¹⁴ Para maiores informações pode-se observar o balanço social disponibilizado pela companhia.

4.1.9 Perspectivas da companhia.

Para 2003, considera-se o mercado interno e externo como favoráveis e a companhia projeta o seguinte:

NO MERCADO INTERNO:

- a) fortalecer-se como fornecedor de soluções industriais (sistemas de automação industrial, subestação, geração e distribuição de energia elétrica) agregando maior valor aos clientes; e
- b) concentrar esforços, visando ao aumento da participação no mercado de transformadores, geradores, componentes elétricos e automação industrial;

NO MERCADO EXTERNO:

Continuidade dos investimentos na internacionalização, principalmente dirigidos ao mercado norte-americano e europeu, destacando-se a implantação de nova fábrica, com 18.750m², no México, onde se investirão US\$ 11,0 milhões destinados à produção de motores monofásicos e industriais e de geradores.

4.1.10 Quadro de colaboradores

O quadro de colaboradores atingiu 10.152 colaboradores (9.254 colaboradores em 2001), dos quais 756 atuam nas controladas do exterior.

O PWQP - Programa WEG de Qualidade e Produtividade, criado em 1991, é o instrumento pelo qual a WEG e seus colaboradores definem suas metas para cada

ano. O cumprimento dessas metas serve de base para o cálculo da participação nos resultados.

Em 2002, foi destinado um montante de R\$ 30,2 milhões aos colaboradores, uma média de três salários a mais para cada um. Os investimentos em benefícios aos colaboradores como assistência médica e odontológica, creches, transportes e associação recreativa foram de R\$ 9 milhões (R\$ 6,7 milhões em 2001).

Os investimentos em treinamento e em projetos para a comunidade são dois pilares fortes na cultura WEG. O Centroweg é a junção desses dois pilares. Criado em 1968 para suprir a falta de mão de obra na área de mecânica, o Centroweg cresceu e diversificou suas atividades juntamente com a WEG. Hoje, com uma área construída de 2.640 m², o Centroweg é uma referência, como escola e como oportunidade de início de carreira para jovens de toda a região. Outra referência em termos de educação é o CTC - Centro de Treinamento de Clientes, criado em 2000, oferecendo capacitação para os clientes e operadores dos produtos da companhia.

4.1.11 Considerações sobre a qualidade na WEG

A qualidade dos produtos e serviços da WEG têm sido decisivos na manutenção e conquista de clientes nos mais de 40 anos de existência da empresa.

A Comissão de Gestão da Qualidade desempenha um papel estratégico na administração da qualidade do Grupo WEG. Trata-se de uma comissão de apoio e de aconselhamento, envolvendo diretores de todas as empresas, com capacidade técnica e administrativa para definir metas a serem cumpridas, analisar o desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade e propor programas de motivação e de treinamento.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

A presente seção, toma em conta a configuração do roteiro da entrevista, anexo ao trabalho¹⁵, com o propósito de estabelecer um ordenamento preciso de como foi construído o presente trabalho e a respectiva análise das informações.

Mas é importante destacar, que em alguns casos, não coincide perfeitamente o ordenamento original dos tópicos da entrevista, em vista da fluidez e flexibilidade que apresenta uma técnica de coleta de dados desta natureza, quer dizer, a maneira como o gerente entrevistado foi explicitando os dados e informações, criando novas alternativas de compreensão e configuração das informações, permitindo, dessa maneira, em algumas respostas aos tópicos relacionados, facilitar um entendimento abrangente da situação e dos fenômenos particulares de controle gerencial.

Em outros casos relativos ao ordem dos tópicos, alerta-se que alguns foram expirados ou anulados por outras questões já respondidas ou levadas em outra direção. Da mesma maneira, incluíram-se tópicos de análise que foram aparecendo no percurso da entrevista e da coleta de dados em geral.

Essas ressalvas auxiliam o entendimento desta análise, e permitem manter o roteiro de entrevista anexo como originalmente construído, refletindo e permitindo, segundo a opinião do pesquisador, a comparação da teoria e a prática. O roteiro em questão foi criado, unicamente, com base na teoria que fundamenta o presente trabalho de pesquisa e apreciações metodológicas do pesquisador.

¹⁵ Apêndice 1: Roteiro de entrevista. Pag. 121.

4.2 Tópico 1: Estrutura e configuração do sistema de controle gerencial WEG S.A.

4.2.1.1 Estrutura organizacional e administrativa WEG S.A.

O objetivo central da estrutura organizacional da empresa, quer dizer, a finalidade da estrutura como um sistema, é adequar as políticas e estratégias da organização, definindo competências de unidades em função do sistema operacional ou processos empresariais e de processos de fabricação.

A estrutura organizacional da companhia está configurada com base a quatro sistemas relacionados e mutuamente dependentes, tanto em níveis de influência e abrangência, tais como:

- Sistema de responsabilidade, no qual considera-se eventos e processos tais como a departamentalização e funções de linha e assessoria, assim como, determinadas atribuições das unidades organizacionais.
- Sistema de autoridade, o mesmo que leva em conta procedimentos de delegação, sistemas de centralização ou descentralização, a análise da amplitude administrativa ou de controle e níveis hierárquicos.
- Sistema de decisões, conformado pelas respectivas gerências, comissões, comitês e o diretório da companhia.
- Sistema de comunicações, o mesmo que é configurado na empresa por intermédio de fluxos horizontais entre unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico. Fluxos diagonais ou transversais, comunicações realizadas entre unidades organizacionais e níveis diferentes, e, fluxos verticais,

comunicações realizadas entre níveis diferentes, mas na mesma área de atuação.

A companhia considera como principais vantagens da comunicação horizontal e diagonal, o fato de propiciar maior rapidez no processo de comunicação, apresentar menor distorção no processo e comunicação entre as pessoas, aproximar pessoas por meio da comunicação direta, proporcionar visão integrada da empresa, pois cada indivíduo passa a conhecer, da maneira mais adequada, as várias atividades desenvolvidas e quais os responsáveis, evitando sobrecarga nas chefias, pois determinados problemas são resolvidos diretamente pelas pessoas envolvidas.

Condicionantes da estrutura organizacional

A WEG considera aspectos condicionantes no funcionamento e configuração da estrutura organizacional no decorrer das suas funções, sendo assim entendidos, os recursos humanos, ambiente externo, objetivos e estratégias e a tecnologia.

O coeficiente humano que pondera a qualidade da estrutura é produto de fatores tais como valor das pessoas, o conhecimento que eles possuem da estrutura e sua motivação para fazê-la funcionar da melhor forma possível, e devem ser consideradas capacidades técnicas, de comando, administrativas, de cooperação e de integração.

Quando se considera o fator ambiente externo, deve-se analisar o processo de relacionamento entre a empresa e seu ambiente externo, aspecto relacionado a uma estratégia inicial e à avaliação contínua das constantes mudanças no ambiente relevante da empresa e o efeito destas em sua estrutura organizacional.

O fator tecnológico como conjunto de conhecimentos que são utilizados para operacionalizar as atividades na empresa, a fim de que seus objetivos possam ser alcançados, deve ser compreendido em qualquer nível da organização.

Níveis de abrangência da estrutura organizacional

A estrutura organizacional, contempla um nível como empresa, considerando toda a empresa, nível em relação as unidades de negócio, e nível da corporação, na qual considera-se a administração corporativa ou área corporativa WEG, a qual gerencia, administra e controla as demais unidades de negócio.

Além desses critérios, a companhia contempla políticas para a avaliação da estrutura organizacional, tais como uma estrutura determinada e adequada aos mercados existentes às novas tecnologias, uma estrutura organizacional descentralizada no processo decisório e centralizada no sistema de controle, assim como ter uma estrutura organizacional voltada para resultados.

Esta estrutura como sistema considera decisões estratégicas quanto às relações entre a empresa e o meio ambiente, decisões administrativas, as quais estão relacionadas com a forma, organização e a estrutura da empresa, e decisões operacionais, associadas ao processo de transformação.

O desempenho econômico está diretamente relacionado às habilidades da gerência em criar um ajuste estratégico entre a posição da organização no ambiente de mercado competitivo de produtos e a concepção da estrutura administrativa que deve apoiar a execução das atividades correspondentes.

4.2.1.2 Estrutura organizacional descentralizada

A estrutura organizacional da WEG está conformada em base a sistemas de descentralização verticalizada como unidades de negócio, sendo cada uma dessas, um centro de resultados.

As unidades de negócio da WEG, como visto na resenha da companhia, são observadas no organograma organizacional da empresa, a seguir:

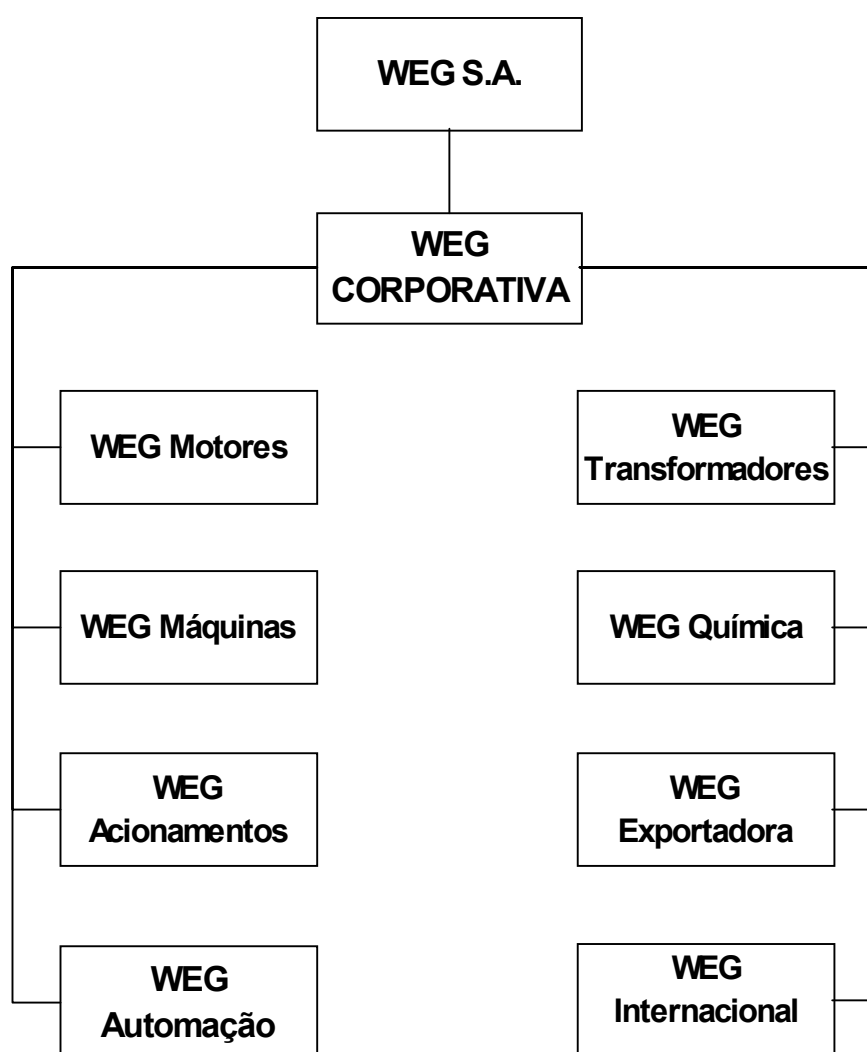


Ilustração 10: Organograma organizacional WEG S.A

Fonte: WEG S.A.

Cada unidade tem total liberdade em funções de logística, compras e vendas. As atividades de cada unidade de negócio são administradas e coordenadas por um superintendente que faz as funções de um diretor. Na estrutura administrativa da companhia, não contempla-se gerências gerais, nem operativas, com execução da área corporativa.

Área Corporativa WEG S.A.

Estas unidades de negócio, assim definidas pela própria empresa, estão em dependência da Área Corporativa que, da mesma maneira, é praticamente considerada como uma unidade dentro da estrutura da empresa.

A WEG considera, em sua estrutura administrativa, um centro de custos para cada atividade principal da corporação, ou seja, as áreas de produção, vendas e administração corporativa, são, cada uma, um centro de custo, nas quais, principalmente o critério ou parâmetro central de controle gerencial é o retorno do capital investido (EVA).

Em razão da literatura revisada, perguntou-se, especificamente, em relação à qualidade de centros de custo das unidades de negócio, sendo que para o pesquisador, em virtude dos indicadores financeiros utilizados na respectiva avaliação, contempla-se como centros de investimento às referidas unidades de negócio da companhia.

Como departamentos da área corporativa WEG S.A. , são considerados:

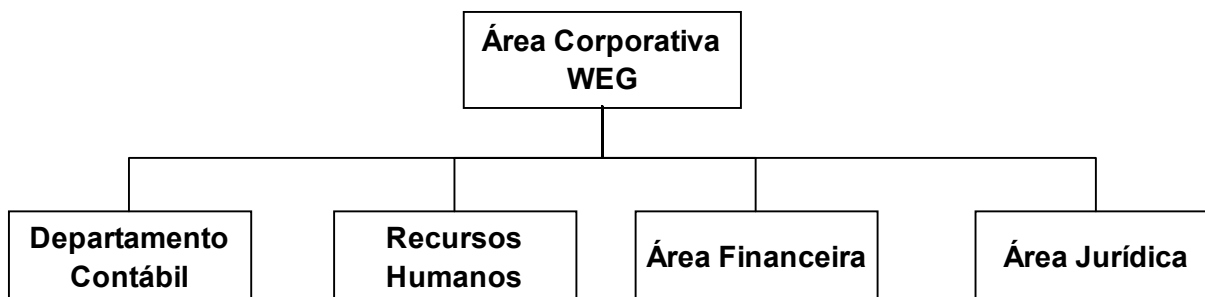


Ilustração 11: Departamentos área corporativa.

Fonte: WEG S.A.

4.2.1.3 Terceirização

A WEG S.A. não utiliza o sistema de terceirização nos seus processos produtivos, funções executivas ou administrativas, nem de apoio às atividades (*staff*), tanto da WEG Corporativa ou das unidades de negócio. Em casos de elevados picos de produção, cada unidade pode estabelecer um pedido para alcançar determinada meta de produção como atividade especial.

A empresa utiliza serviços de terceiros somente para jardinagem. Antigamente valia-se de serviços externos de segurança e limpeza.

A política aplicada para este tópico, baseia-se especificamente em questões de economicidade. Portanto, é importante destacar o padrão de produção utilizado pela companhia de produzir todos os componentes de seus produtos finais, além dos estudos e comparações realizadas pela empresa em relação à maior lucratividade ou diminuição de despesas alcançados, sem aplicar esta técnica em nenhuma função operativa.

4.2.1.4 Sistema de controle gerencial WEG S.A.

Para a companhia em questão, um sistema de controle é observado ou entendido, particularmente, como um processo administrativo e estratégico. Este

processo administrativo considera três etapas: (1) obter informações sobre os resultados das atividades e processos, (2) realizar as comparações da informação sobre os objetivos, e (3) implementar ações para assegurar a realização dos objetivos.

Da mesma maneira, é um processo estratégico em vista da estreita ligação com o planejamento. Dessa maneira, ao ser procurada a informação que explique o conceito particular enquanto um sistema de controle gerencial, especificou-se esse entendimento como aquela função administrativa que permite regular vários fatores, de maneira que as atividades sejam exercidas conforme foram planejadas, organizadas e dirigidas, obtendo por parte do entrevistado, a apreciação de que controle consiste numa aferição do desempenho, em relação a um padrão, e a possibilidade de corrigir os desvios com o fim especial de alcançar os objetivos de acordo com o plano.

O sistema deve ser capaz de formular uma crítica objetiva e construtiva, propondo sugestões ou modificações referidas a políticas de produção, políticas comerciais, políticas de trabalho, de novos investimentos, políticas de administração e políticas financeiras.

É preciso destacar a afirmação por parte do respondente, que o sistema gerencial de uma companhia, deve situar as responsabilidades com precisão e objetividade.

4.2.1.5 Políticas do sistema de controle gerencial

Existem políticas formalmente estabelecidas para o sistema de controle gerencial da empresa, seus responsáveis, assim como manuais de funções.

Uma das políticas que foram ressaltadas pelo entrevistado, é aquele guia para o sistema de controle gerencial, tanto no âmbito financeiro como no não financeiro, as mesmas que são as normas ISO 9000 adotadas pela empresa sobre qualidade, em vista de incluir, também, aspectos financeiros e de produção, além de ser um ponto de referência mundial em termos gerais. É baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade.

Dessa maneira, a empresa entende o controle sob várias dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa. Estas dimensões têm o seguinte significado:

- **Qualidade:** Esta dimensão está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, a qualidade é medida através das características da qualidade dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa. Ela inclui a qualidade do produto ou serviço (ausência de defeitos e presença de características que irão agradar o consumidor), a qualidade da rotina da empresa (previsibilidade e confiabilidade em todas as operações), a qualidade do treinamento, a qualidade da informação, a qualidade das pessoas, a qualidade da administração, a qualidade dos objetivos, a qualidade do sistema.
- **Custo** — o custo é aqui visto não só como custo final do produto ou serviço, mas inclui, também, os custos intermediários, tais como o custo médio de compras, o custo de vendas, ou custo do recrutamento e seleção. O preço é também importante, pois ele deve refletir a qualidade. Cobra-se pelo valor agregado.
- **Entrega**—sob esta dimensão da qualidade total, são medidas as condições de entrega dos produtos ou serviços finais e intermediários de uma empresa: índices

de atrasos de entrega, índices de entrega em local errado e índices de entrega de quantidades erradas.

Portanto, se o objetivo é atingir a qualidade total, se deve medir os resultados para saber se este objetivo foi alcançado ou não, em comparação ao planejado.

4.2.1.6 Período de implementação do sistema de controle gerencial

O período de implementação do sistema de controle gerencial e funcionamento normalizado e padronizado desde a criação da WEG. Principalmente, a companhia considera as inovações tecnológicas para o melhoramento desse sistema, assim como o surgimento de técnicas específicas, tais como o *Total Quality Control* e o EVA, o mesmo que é implementado no sistema de controle gerencial da companhia, a partir do ano 1998.

Quando surgem inovações, por exemplo, no sistema orçamentário empresarial, nas contas contábeis ou mudanças nas metas, tanto em nível macro e micro, aplica-se correções e aperfeiçoamentos ao sistema de controle gerencial.

4.2.1.7 Localização do sistema de controle na estrutura organizacional da empresa

O controle gerencial dentro da estrutura organizacional, é realizado especificamente pelo departamento contábil da área corporativa da companhia. Essa estrutura considera as funções de controle gerencial como específicas quanto à responsabilidade e suas definições.

A seguir, é apresentada a localização da controladoria na WEG (sistema de controle gerencial na companhia):

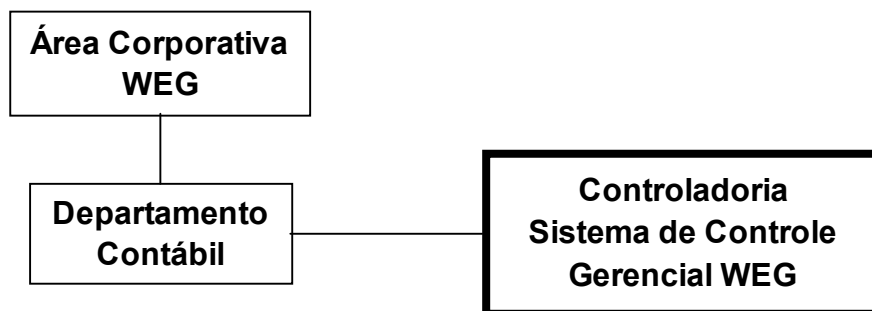


Ilustração 12: Localização do sistema de controle gerencial na companhia.

Fonte: WEG S.A.

4.2.1.8 - 1.9 Responsabilidade

Estas funções definidas são realizadas pelo departamento contábil e sob responsabilidade do gerente deste departamento. Na WEG, não utiliza-se a grafia *Controller*. É entendido e reconhecido como atividades de controle gerencial e estratégico.

4.2.1.11 Controlador corporativo WEG

Sendo a WEG controladora das empresas que conformam a companhia como um todo (holding), os sistema de controle está configurado para toda a companhia em geral, sendo que cada unidade não possui o seu próprio *controller*.

O gerente da área contábil, enquanto realiza as funções de controle, converte-se num agente de assessoria. É importante destacar que representa, dessa forma, uma figura matricial, na qual são utilizados os serviços de análise de informação, quando alguma unidade de negócio assim precisar. Portanto, dentro desta figura matricial como assessoria, o sistema de controle da WEG S.A. cumpre uma função de vital importância de elaboração e prestação de informações.

4.2.1.14 Poder decisório

Quanto aos parâmetros ou políticas de alcance de poder decisório do controller, estão definidos e entendidos só como sugestões a cada superintendente das unidades de negócio. No decorrer das funções de controle, não contempla-se poder decisório.

4.2.4.15 Funções do sistema de controle gerencial

Principalmente, foi destacado pelo entrevistado, que o sistema de controle gerencial da WEG S.A. começa no processo de planejamento da companhia, o mesmo que está baseado basicamente no orçamento. Assim, uma das principais e vitais atividades ou funções do controle gerencial é a coordenação e elaboração de algumas etapas e partes constitutivas do orçamento, além de sua consolidação.

Outra atividade de grande importância, relatada pelo encarregado do sistema em questão, é o acompanhamento em si do orçado e o realizado.

Da mesma maneira, faz parte das funções do sistema de controle a melhoria do próprio sistema, adaptação a novos sistemas de transmissão de dados e informações e otimização dos processos envolvidos nas atividades.

Função importante do sistema é a avaliação do desempenho, sobretudo econômico e financeiro da empresa. Destaca-se que o gerente da área contábil, como encarregado do sistema, considera ao sistema de controle gerencial, uma métrica para a participação dos resultados.

4.2.1.16 Finalidade do sistema de controle gerencial na WEG

Em termos gerais, compreendeu-se como finalidade do sistema de controle gerencial da empresa, os seguintes pontos:

- A necessidade de projetar mais exatamente os resultados desejados por ordem de importância.
- Identificar e prever as grandes tendências e as necessidades prováveis e trocas em setores importantes: mercados, produtos, recursos, instalações, políticas, relações exteriores.
- Detectar os problemas de explanação, de forma que tomem rumo certo antes de se converterem em críticos.
- Localizar, rapidamente, os setores responsáveis da administração desde o momento em que se indicam medidas corretivas.
- Simplificar a delegação de poderes à direção, às funções, à autoridade e à responsabilidade em matéria administrativa.
- Estabelecer os dados e informes necessários e eliminar quanto seja possível a documentação não essencial.
- Dispor de referências constantes para melhorar o entendimento e administrar o tempo e os esforços de todos os interessados para aumentar a produção e os dividendos do capital.

4.2.1.17 Padrões ou modelos de comparação: Benchmarking

O sistema de controle da companhia utiliza o sistema *Benchmarking* e é considerado como um processo válido e útil para procurar identificar e reunir informações relacionadas às melhores práticas no mercado. A empresa procura atingir a eficiência, comparando-se com outras no mercado, sejam ou não concorrentes.

A WEG, especificamente, utiliza *Benchmarking* interno com base em índices e desempenhos passados dentro da organização, além de rotações de estoques,

volume de produção, e entre as unidades de negócio, assim como filiais no estrangeiro. É dizer, comparações próprias entre cada unidade de negócio.

Da mesma maneira realiza visitas mútuas com empresas específicas da região, tais como Perdigão, Tigre, Embraco (diferente linha de negócio).

Assim mesmo, aplica esta técnica em relação à administração de recursos humanos, níveis de desempenho e remuneração no mercado internacional. O mesmo foi realizado até o ano de 1998 pela assessora Arthur Andersen. Atualmente, é realizado pela KPGM Auditores Independentes. É importante destacar que não trata-se de práticas de gestão de recursos humanos ou auxílio nos processos de recrutamento, contratação, motivação, avaliação, retenção, desenvolvimento e desligamento dos profissionais de suas organizações. A WEG considera que esses processos exigem atenção e cuidados especiais por estarem diretamente relacionados à produtividade, desempenho e imagem, tanto interna como externa da empresa.

4.2.1.18 Critérios para o julgamento das decisões gerenciais: Eficiência e eficácia.

Os parâmetros e os critérios para o julgamento das decisões gerenciais para a WEG são a eficiência e a eficácia, portanto, total atenção à relação tempo – custo - lucro. A meta mais importante neste sentido é o retorno do capital investido. Ponto essencial também é a procura pelo incremento das vendas em toda decisão.

Como referência quanto estes parâmetros, sempre são considerados pela WEG S.A., os mercados, os volumes de vendas, níveis de financiamento, de utilização de recursos e níveis de empréstimos.

4.2.1.20 Técnicas e ferramentas do sistema de controle gerencial WEG S.A.

As técnicas que o sistema de controle gerencial da WEG S.A. utiliza nas suas funções e atividades, seja para preparação de orçamentos, de custeio, de preços de transferência, de remuneração e incentivos de executivos ou avaliação de desempenho, foram explicitados pelo entrevistado da seguinte forma:

a) Sistema orçamentário

Considerado instrumento importante para o planejamento e o controle, o orçamento, para o executivo responsável, é a expressão quantitativa de um plano de metas, sua coordenação e implantação. A execução do orçamento permite assegurar a eficácia da empresa, contribuindo para coordenar as diversas unidades da administração, motivando e avaliando o desempenho dos empregados e dos gestores.

O orçamento, como instrumento da administração na WEG, é indispensável no planejamento e controle gerencial, pois cria um sistema de gestão que contribui de forma representativa para o sucesso da empresa, gerando informações que permitem a aferição do andamento de suas atividades e definição de caminhos que facilitem a adaptação às estratégias traçadas.

Para a WEG S.A., o orçamento operacional da empresa tem quatro finalidades: 1) explicitar o plano estratégico; 2) coordenar as atividades; 3) definir as responsabilidades dos executivos, sobretudo quanto a limites de gastos; e 4) obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do desempenho dos executivos.

Os tipos de orçamentos organizacionais utilizados pela empresa em questão são variados, tais como encontrados na seguinte ilustração, os mesmo que foram nomeados como os principais utilizados pela companhia:

Orçamentos utilizados pela WEG	
▪	Orçamentos de receita e despesa
▪	Orçamentos de custos de produção e custos de mercadoria vendida
▪	Orçamentos de despesas de marketing
▪	Orçamentos de despesas gerais e administrativas
▪	Orçamentos de despesas de pesquisa e desenvolvimento
▪	Orçamentos de investimento
▪	Orçamento de balanço
▪	Demonstração do fluxo de caixa orçado

Ilustração 13: Orçamento como ferramenta de controle gerencial.

Fonte: WEG S.A.

Por meio da expressão numérica dos planos e da divisão desses planos em suas partes componentes com a estrutura organizacional, os orçamentos relacionam-se com o planejamento e permitem que a autoridade seja delegada sem perda de controle.

Em outras palavras, a transformação de um plano em números específicos obriga uma espécie de ordem que permite à companhia ver claramente quanto capital será gasto, como será gasto e quem o gastará, além de possibilitá-lo verificar quais despesas, receitas ou unidades de entrada ou saída físicos seus planos envolverão. Tendo averiguado isso, poderá delegar mais livremente autoridade para a efetivação dos planos dentro dos limites do orçamento.

Na WEG S.A., a elaboração e aplicação dos orçamentos precisa receber apoio irrestrito da alta administração e se deve assegurar que todas as unidades que

irão aplicar e se submeter a eles, participem da sua preparação, sendo que nesse comitê orçamentário, como é chamado na empresa, atuam também o controlador, como gerente contábil, e o gerente financeiro da companhia. Este é um dos principais aspectos declarados pelo entrevistado, sobretudo em quanto às atividades estratégicas.

b) Análise através de índices

Estas ferramentas avaliam a estrutura do capital, a liquidez e a rentabilidade da empresa. São diversas medições baseadas em dados contábeis. Para a WEG S.A., foi importante destacar para a presente pesquisa as seguintes:

EVA - *Economic Value Added* – Valor Econômico Agregado

O EVA é entendido como uma ferramenta econômica financeira capaz de medir o retorno residual através do lucro operacional líquido, após as taxas menos o custo do capital investido. EVA ou valor econômico agregado nada mais é que o lucro residual, após a remuneração do custo do capital próprio e de terceiros. Trata-se, portanto, de uma medida de geração de riqueza pela empresa. O sistema de controle da WEG S.A., tem visto o EVA como a melhor forma de avaliar o desempenho da empresa e suas unidades de negócio.

Da mesma forma pela qual credores exigem seus pagamentos de juros, acionistas insistem em obter, ao menos, uma taxa de retorno mínima aceitável sobre o dinheiro que têm em risco. Visto de outra forma, o EVA é lucro da forma pela qual os acionistas o medem.

Segundo o gerente contábil, agente informativo para a presente pesquisa, na WEG S.A., o cálculo do EVA é extremamente complicado. Para tal, é necessária a

realização de inúmeras adaptações dentro dos demonstrativos contábeis. E qualquer mudança efetivada nos relatórios contábeis gera um EVA diferente.

Identificam variados ajustes em potencial a serem feitos nos tratamentos contábeis internos, todos podendo melhorar as cifras medidas de lucros operacionais e de capital. O EVA , portanto, não é somente mais um indicador financeiro, mas também um conceito e um modelo de mensuração aplicável no sistema de informação gerencial.

É calculado subtraindo-se um encargo sobre o capital aplicado do lucro líquido operacional. Esse encargo é calculado multiplicando-se o valor dos ativos empregados por uma taxa percentual.

Este custo de capital, de oportunidade ou taxa de retorno exigida, aplica-se ao capital próprio, assim como ao endividamento. Basicamente , a formula do EVA está representada na seguinte equação:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT}_t - (K_t \times C_{t-1})$$

Onde:

- NOPAT t = Net Operating Profit After Tax (lucro operacional líquido após as taxas no período t).
- K_t = Custo do Capital no período t (custo de oportunidade do capital)
- C_{t-1} = Capital Investido no período t-1

É usado pela companhia na avaliação de aspectos diversos, tais como planos estratégicos, aquisição de outras unidades, melhoras operacionais, descontinuação de linhas de produtos, mensuração do capital de trabalho, custo do capital e remuneração dos seus mais altos executivos.

O parâmetro principal na aplicação desta ferramenta pela empresa é norteado, tomando em conta que as ganâncias contáveis não são suficientes para uma empresa, se essas utilidades não são maiores que os custos de oportunidade do capital empregado e que somente as ganâncias de valor são a verdadeira guia para valorizar a atividade empresarial.

Partindo-se do princípio de que a empresa está inserida em um projeto que visa proporcionar EVA positivo, a gerência poderá saber, por meio deste, se estão criando ou destruindo a riqueza dos acionistas e produzindo valor adicional para a organização.

Utiliza-se alguns procedimentos para o cálculo do EVA, tais como:

- Exame dos controles internos existentes que pudessem servir como fonte de dados.
- Levantamento do balanço patrimonial (com valores atualizados ou a preços de mercado) e da demonstração do resultado mensal.
- Determinação das taxas de juros do capital de terceiros e da remuneração do capital próprio desejada pelos investidores.
- Cálculo de EVA do período e análise dos resultados.

ROI - *Return on Investment* – Retorno sobre o investimento

A WEG S.A. utiliza esta ferramenta financeira, a mesma que mede a taxa de retorno do investimento. Esta medida é a taxa de retorno que a empresa ou unidade consegue obter com o capital nela empregado. A meta da empresa não é, conseqüentemente, a maximização dos lucros e sim a otimização dos retornos do capital destinado a fins empresariais.

TIR - Taxa Interna de Retorno

É a taxa de retorno efetiva de um investimento. A TIR é a taxa de desconto que faz com que o valor presente líquido de um projeto seja igual a zero.

EBIDTA: Resultado antes de juros, impostos e amortizações

Esta ferramenta mede o resultado antes de juros, impostos e amortizações.

Como entende a empresa, os índices de liquidez têm o objetivo de avaliar a capacidade financeira da empresa, para satisfazer compromissos de pagamentos com terceiros. É representado pelos índices de liquidez absoluta, liquidez seca, liquidez corrente, liquidez geral e solvência geral. Os índices de rentabilidade e lucratividade são de muita importância. A partir deles tem-se uma avaliação do rendimento obtido pela empresa em determinado período.

Os índices de lucratividade, indicam ou representam a relação entre o rendimento obtido e o volume de venda (lucratividade / vendas, lucratividade operacional, lucratividade bruta e não operacional). Os índices de rentabilidade, representam a relação entre os rendimentos e o capital investido na empresa (rentabilidade do capital próprio, rentabilidade do ativo total, rentabilidade do capital realizado e do investimento total).

c) *Balanced Scorecard*

Outra ferramenta utilizada no sistema de controle gerencial da WEG é a técnica conhecida como *Balanced Scorecard*. Sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial. Na empresa estudada, aplica-se um sistema próprio baseado nesta técnica, com suas próprias características, tanto por questões de importância da informação para a empresa,

quanto por congruência do que se precisa controlar. É importante esse destaque por ser da mesma maneira feito na coleta das informações para o presente estudo de caso. Importante destacar que é utilizado só como uma referência e por grandes áreas da corporação.

d) ABC System - Custeio Baseado em Atividades

A WEG S.A., utiliza o ABC como sistema que direciona o custo das atividades executadas diretamente aos produtores. O ABC aloca o custo de acordo com a atividade.

e) Determinação do preço de transferência entre as unidades de negócio

Com políticas estabelecidas formalmente, a WEG S.A. tem como primordial política de fixação de preços de transferência, o fato de que as vendas entre as unidades não deve gerar competição, ou seja, somente deve visar a remuneração do capital próprio.

Um dos objetivos dos preços de transferência é determinar a receita gerada por cada unidade de negócio, responsáveis pelo desenvolvimento de produtos, produção e marketing. Assim, o preço de transferência é o mecanismo de distribuição dessa receita gerada. É um instrumento de atuação que motiva os executivos a tomar decisões corretas.

Deve cumprir os seguintes objetivos: proporcionar informação e avaliar o fato de incorrer em custos e obter receitas. Deve induzir a decisões a respeito da congruência de objetivos, quanto aos lucros da unidade e da empresa. Além disso, deve contribuir para a avaliação do desempenho econômico de todas as unidades. Deve ser de simples administração e projetar sistemas de preços de transferência

com um ponto fundamental no sistema de controle gerencial da WEG S.A. O termo preço de transferência, designa o valor usado na contabilidade para quaisquer transferências de produtos e serviços entre centros de responsabilidade ou unidades de negócio.

Existem modelos para conceituar sistemas de formação de preços de transferência, separados em três tipos, modelos econômicos que elaborando uma série de receitas marginais, custos marginais e curvas de demanda para a transferência de produtos intermediários de uma unidade para outra. Estes modelos, não puderam ser divulgados pela empresa.

f) Fluxo de caixa

É entendido pela empresa como um conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira da empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

É um instrumento de programação financeira utilizado na empresa no seu processo de controle gerencial e financeiro, o mesmo que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo. Esse instrumento possibilita planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa.

A WEG é consistente com o objetivo do fluxo de caixa na sua utilização, quer dizer, dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro das disponibilidades, e que representam o grau de liquidez da empresa.

g) Remuneração de executivos

Um mecanismo utilizado para motivar executivos é a concessão de incentivos, com a finalidade de atingir os objetivos da organização. Na WEG S.A., desde o ano de 1991, procura-se o comprometimento motivacional com o sistema de participação nos resultados por todos os colaboradores da empresa, não somente pelos executivos corporativos e das unidades. Este sistema contempla 16 salários ao ano.

Além disso, a remuneração total de um executivo tem três componentes: salário, benefícios e incentivos. São interdependentes, mas o terceiro está especificamente ligado à função de controle gerencial. Os planos de compensação por incentivos podem ser divididos em: 1) planos de incentivos à curto prazo, os quais se baseiam no desempenho do ano em curso, e 2) planos de incentivos à longo prazo, os quais se fundamentam no desempenho à longo prazo.

Cada executivo da administração ou área corporativa, é responsável pelo desempenho geral da empresa. Tem direito a uma gratificação pelo bom desempenho, e são motivados por ela. Na empresa, existe uma ampla faixa de opções para determinar políticas de incentivos para executivos ou superintendentes das unidades. Os incentivos podem ser financeiros, psicológicos e sociais. Os incentivos financeiros incluem aumentos de salários, gratificações, benefícios e prerrogativas. Os incentivos sociais incluem possibilidades de promoção, aumentos de responsabilidades, aumentos de autonomia, melhor localização e reconhecimento. A motivação decorre de incentivos financeiros e não financeiros.

Para a WEG S.A., o sistema de compensação por incentivos é um instrumento fundamental de controle gerencial. Os planos de compensação por incentivos podem ser primariamente divididos em dois tipos: planos que subordinam a compensação aos resultados conseguidos pela empresa, chamados planos de

incentivos à curto prazo e planos que subordinam a compensação ao desempenho em prazos mais longos, chamados planos de incentivos à longo prazo.

Portanto, o sistema de controle gerencial da WEG S.A., leva em conta considerações sobre comportamento ligado ao uso dessas técnicas, tais como motivação, consistência e congruência de objetivos ou relações entre funções de superiores e subordinados.

4.3 Tópico 2: Informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial WEG S.A.

4.3.2.1 Origem e natureza da informação para controle gerencial

O sistema de controle gerencial, para atingir sua finalidade, utiliza informações de diversa natureza para a aplicação das diferentes técnicas e instrumentos na realização de suas funções.

Na WEG S.A., se determinou especificamente que a informação utilizada é proveniente das diferentes áreas operativas da companhia, tal como é apresentado na seguinte ilustração:

Fontes de Informação
▪ Sistema de vendas
▪ Sistemas de produção
▪ Projetos e controle da produção (operativo ou de tarefas)
▪ Sistema contábil
▪ Sistema financeiro e departamento financeiro
▪ Sistema de abastecimento
▪ Sistema de recursos humanos
▪ Sistema de controle do ativo fixo
▪ Sistema de administração fiscal.

Ilustração 14: Origem e natureza das informações.

Fonte: WEG S.A.

Estas informações, geralmente, têm um carácter específico e operacional. Estas informações localizadas no balanço, dão uma visão geral da companhia e sua situação em determinado momento. Nesta análise de balanços, após a escolha dos índices a serem analisados, a tarefa fundamental é encontrar um padrão ou norma com que se possa comparar o desempenho real. Em geral, há três tipos de padrões: (1) objetivos, ou orçamentos, fixados antes do período do exame; (2) dados históricos, que mostram o desempenho da mesma empresa no passado; e (3) o desempenho de outras empresas, conforme indicam suas demonstrações financeiras, ou por médias compiladas das demonstrações financeiras de muitas empresas.

4.3.2.4 – 2.5 Geração de novas informações

Essa informação utilizada e processada, vai gerar novas informações. Especificamente, serão criadas demonstrações de resultados especiais e fluxos de caixa. A consolidação dessa informação possibilita a redação de um documento conhecido na WEG S.A. como Relatório Estratégico.

Relatório estratégico para controle gerencial

Aproximadamente , segundo o formato da companhia, este relatório é composto por trinta páginas. O mesmo contém três diferentes níveis de informação, segundo os usuários aos que estejam dirigidos e segundo suas necessidades como apresenta a ilustração a seguir:

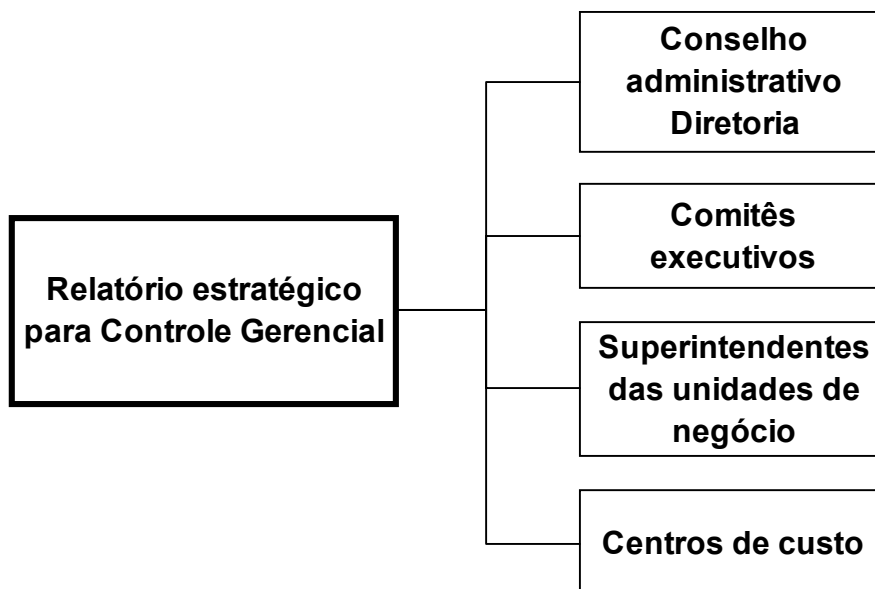


Ilustração 15: Usuários do relatório estratégico para controle gerencial WEG S.A.

Fonte: WEG S.A.

Sistematização e temporalidade da informação do relatório estratégico

A sistematização, prazos de apresentação e revisão das informações geradas pelo sistema de controle gerencial é o seguinte:

- Conselho administrativo: Apresentação mensal. O conselho administrativo, o mesmo que está formado pelos diferentes gerentes da área corporativa, incluindo o gerente da área contábil, executivo encarregado de realizar o controle gerencial da companhia, presta atenção a determinados detalhes, somente estratégicos para a corporação.
- Diretoria: Apresentação quinzenal. Em nível executivo, são revisadas atividades e metas dos resultados planejados.
- Gerência: Com uma frequência de dois relatórios trimestrais, com mais reuniões semanais e mensais para consolidar as atividades a serem realizadas ou

correções determinadas em anteriores períodos. Constante ligação com os colaboradores.

4.4 Tópico 3: Políticas da organização quanto à informação financeira no controle gerencial

Na companhia estudada existem políticas determinadas para a utilização de determinada informação financeira no processo de controle gerencial da companhia, definidas por parâmetros específicos e de aceitação geral pelos envolvidos.

4.4.3.2 Parâmetros de definição de políticas de controle gerencial na WEG S.A.

É importante destacar, que as funções e atividades de controle gerencial são claramente compreendidas pelos responsáveis no sentido de ser uma coluna a mais dentro dos esforços da companhia e por alcançar seus objetivos. Nesse sentido, a WEG S.A. considera que parâmetros globais da companhia, também, definem os parâmetros e as políticas do sistema de controle gerencial, e são as seguintes:

- Crescimento de 20% a 30 %, com a finalidade ou propósito de ser nos próximos 3 a 5 anos, os maiores produtores mundiais.
- Retorno do capital, ou seja, que o lucro remunerado seja sempre maior que os custos desse capital.
- Diminuir constantemente os índices de defeitos no campo.

Desta maneira, realizou-se o estudo de caso e a respectiva análise e apresentação dos dados, obtendo-se a informação esperada enquanto sistemas de controle gerencial e a informação financeira aplicada e utilizada no seu processo ou

atividade na WEG S.A., obtendo-se a informação esperada e considerada suficiente e relevante, ao atingir os objetivos deste trabalho de pesquisa.

Sendo assim, no seguinte capítulo, apresenta-se as respectivas conclusões como considerações finais, assim como as sugestões e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A presente pesquisa colabora com o levantamento de informação referida às operações vigentes no meio empresarial. Entende-se, como já mencionado no levantamento teórico desta pesquisa, que sistemas de controle gerencial são de fundamental importância para a sobrevivência de qualquer entidade, especialmente o acompanhamento de suas tendências e do desempenho financeiro e de rentabilidade, configurando, dessa maneira, os suportes primordiais indispensáveis em uma atividade empresarial ou organizacional.

Este estudo permite conhecer, a aplicação das diferentes técnicas, ferramentas e instrumentos que são utilizadas na empresa em questão, WEG S.A., empresa de referência consolidada em suas atividades principais, assim como na operacionalização das suas atividades de controle.

Todos os objetivos propostos inicialmente pela pesquisa foram alcançados. Primeiramente, foram caracterizados os aspectos estruturais e organizacionais da companhia, foco deste estudo de caso, assim como a caracterização de sua linha de atuação e produtos, entre outras considerações relevantes, para, dessa forma, conhecer o sistema de controle gerencial da WEG S.A., tomando em consideração, a metodologia e método de levantamento de dados.

Em seguida, para cumprir com o segundo objetivo deste estudo, a pesquisa parte para identificar a informação financeira comumente processada e utilizada no sistema de controle gerencial da WEG S.A, através da opinião do executivo responsável pelo controle gerencial da companhia, o mesmo que afirmava a

importância e a necessidade de cumprir com os requerimentos de controle, designados nas políticas específicas na empresa.

O terceiro objetivo, compreender as razões ou políticas da empresa e do executivo responsável para o efeito de considerar determinada informação financeira no processo de controle gerencial, foi alcançado com o apoio das sugestões descritas pelo respondente.

Neste contexto, resume-se, aqui algumas das contribuições deste trabalho:

- a) Identificação e adequação do sistema de controle gerencial utilizada, atualmente, na empresa WEG S.A.
- b) Apresentação das características desse sistema estudado, seu alcance, objetivos, finalidade, e, especialmente, aquelas ferramentas e técnicas que possibilitam a aplicação do sistema de controle na companhia, tais como a descrição do sistema orçamentário utilizado, a descrição dos índices aplicados (EVA, ROI, TIR, EBIDTA), além de técnicas ou sistemas tais como o *Balanced Scorecard*, Custeio ABC, *Benchmarking*.
- c) Da mesma forma logrou-se uma maior compreensão de tópicos especiais no estudo de sistemas de controle gerencial, como são a aplicação de preços de transferência e temas relacionados à remuneração de executivos.
- d) Identificação das principais características da informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial WEG S.A., em especial, o conhecimento de relatórios específicos gerados pela função de controle, sua sistematização e temporalidade, tanto em relação as fontes de informação como o destino da mesma.

e) Identificação e entendimento das políticas ou ideologia empresarial, como motor de movimentação e norte para o funcionamento normal e satisfatório do sistema de controle gerencial.

Ao término do trabalho, são apresentadas, a seguir, algumas recomendações para trabalhos futuros.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Os resultados desta pesquisa sobre sistemas de controle gerencial, salientam a necessidade de acompanhar desempenhos, resultados e de alcançar os objetivos estrategicamente estabelecidos nas organizações, considerando aquele mercado que se torna, a cada dia que passa, mais exigente e ao mesmo tempo, disponibilizando melhores tecnologias de informação, como coluna vital para essa função de controle.

Assim, sugere-se que esta dissertação sirva de incentivo a outras pesquisas nesta área no sentido de:

- a) Utilizar-se dessas e outras metodologias para conhecer e identificar os sistemas de controle gerencial em outras empresas ou até, conjunto de empresas, de diferentes linhas e portes.
- b) O conhecimento estatístico dos procedimentos aplicados, no Brasil, em referência a este estudo de sistemas de controle gerencial, implica uma grande relevância, e poderia trazer um conhecimento especial, o mesmo que pode servir ou ser projetado para oferecer propostas de melhoras e

avanços técnicos e administrativos, referidos aos sistemas de controle, para qualquer organização.

- c) Aprofundar em tópicos específicos e técnicos enquanto ferramentas chave de controle, como são a determinação de preços de transferência, a utilização de determinadas ferramentas e indicadores contábeis-financeiros.
- d) Ter consideração em futuros temas de pesquisa similares ao presente estudo, as muitas dificuldades encontradas para o levantamento de dados e das informações nas empresas, além da estudada. Isso diretamente relacionado ao tamanho das mesmas. Estas informações são consideradas estratégicas e, portanto, confidenciais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial: introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1976.

ANTHONY, Robert; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTHONY, Robert; HERZLINGER, Regina E. **Management Control in Nonprofit Organizations**. Illinois: Richard D. Irwin, 1980.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Manual de normas de editoração da ABNT**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <www.abnt.gov.br>. Acesso em: 9 de maio 2003.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATKINSON, A., BALAKRISHNAN, R., BOOTH, P., COTE, J. M., GROOT, T., MALMI, T., ROBERTS, H., ULIANA, E., WU, A. **New directions in management accounting research**, Journal of Management Accounting Research, 9, 79–108. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>.

BIDDLE, G.C., BOWEN, R.M, WALLACE, J.S., **Does EVA beat earnings? Evidence on association with stock returns and firms values**, Journal of Accounting & Economics, 24. p. 301,336. 1997.

BIRNBERG, J., SHIELDS, M; YOUNG, S. M. **The case for multiple methods in empirical management accounting research (with an illustration from a budget setting)**, Journal of Management Accounting Research, 2, 33–66. 1990. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>.

BOUDREAU, M.C. e ROBEY, D. **Organizational transition to enterprise resource planning systems: theoretical choices for process research**. Charlotte, North Carolina: International Conference on Information Systems, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BROWNELL, P; DUNK, A. S. **Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: some methodological issues and empirical investigation**. Accounting Organizations and Society, 6, 693–703. 1991. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>.

BRINK, Victor Zind; WITT, Herbert. **Modern Internal Auditing: Appraising Operations and Controls**. Fourth Edition, John Wiley & Sons, Inc. 1982.

BRUNS, W; WATERHOUSE, J. **Budgetary control and organization structure**, Journal of Accounting Research, 13, Autumn, 177–203. 1975. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>.

BUCKLEY, P.J; GHOURI, P.N. **The internationalization of the firm: a reader**. London: Harcourt, 1993.

CAMPIGLIA, Américo O., CAMPIGLIA, Oswaldo R.P. **Controle de Gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Site organizacional CVM**. Acessível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Apresenta informação sobre valores mobiliários, emissões e controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários. Acesso em 09 maio 2003.

COOPER, D. **Tidiness muddle and things: commonalities and divergences on two approaches to management accounting**. Accounting, Organizations and Society, 8, 269–286. 1983. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>.

COOPER, R., KAPLAN, R. S. **Activity-based systems: measuring the costs of resource usage**. Accounting Horizons, September, 1–13. 1992. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com>>.

CREPALDI, Silvio A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus. 1994.

DESLANDES, S. F; CRUZ NETO O; GOMES R; DE SOUZA M., C. (organizadora). **Pesquisa social: método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ERBHAR, A. **EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Trad. Por Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

FISHER, J. **Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity**. Journal of Accounting Literature, **33**, 24–53. 1995. Disponível em <<http://www.idealibrary.com>>.

FOSTER, G. AND YOUNG, S. M., **Frontiers of management accounting research**. Journal of Management Accounting Research, **9**, 63–77. 1997. Disponível em <<http://www.idealibrary.com>>.

FREITAS, H. *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

FURLAN, J. D. *et al.* **Sistemas de informação executiva = EIS: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, J; SALAS, J. **Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional** São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J., SILVA, I.A.T.C., OLIVEIRA, L.C.S. & PERES, V.L.P. **Controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas: o caso da Cia**. White Martins. Paper apresentado no Business Association of Latin American Studies Conference, New Orleans, 1999.

GOMES, Josir. **Controle gerencial na era da globalização**. Relatório COPPEAD nº

317. Nov.1997.

GOVINDARAJAN, V., GUPTA, A. K., **Linking control systems to business unit strategy**: impact on performance, *Accounting, Organizations and Society*, 10, 51–66. 1985. Disponível em <<http://www.idealibrary.com>>.

GRANLUND, M., LUKKA, K. **It's a small world of management accounting practices**. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153–179. 1998. Disponível em <<http://www.idealibrary.com>>.

HABERKORN, E. **Teoria do ERP**. São Paulo: Makron Books. 1999.

HARRISON, G. L., **Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style**: the influence of national culture. *Accounting, Organizations and Society*, 18, 319–339. 1993. Disponível em <<http://www.idealibrary.com>>.

HENDRIKSEN, E. S., BREDAS, M. F. V., **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G. L., **Introduction to Management Accounting**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1998.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS. **Statements on Management 1 F Draft Definition and Objectives of Management Accounting**, Montvale, NJ, IMA. 1997. <<http://www.sciencedirect.com>>.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Análise de balanços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KAPLAN, R. S., **Innovation action research: creating new management theory and practice**. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89–118. 1998. <<http://www.sciencedirect.com>>.

KAPLAN, R.; ATKINSON, A. **Advanced Management Accounting**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KAPLAN, Robert S; JOHNSON, H. Thomas. **A relevância da Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KEATING, P; ANSARI, S. **The organizational role of management accountants**. A modular series. Management Accounting: a strategic focus. V 1.0. U.S.A: The Mc. Graw-Hill, 1997.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOLIVER, Olívio. **A Estrutura do Balanço Patrimonial e o Passivo a Descoberto**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, nº 121, Janeiro/Fevereiro de 2000, pág. 30.

KOONTZ, Harold. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAUDON, K. C. e LAUDON, J. P. **Management information systems**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; de ANDRADE M., Marina. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIBBY, T., WATERHOUSE, J. H. **Predicting change in management accounting systems**. Journal of Managerial Accounting Research, 8, 137–150. 1996. <<http://www.sciencedirect.com>>.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ E.D.A., Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MC. KINNON, S; BRUNS, W. **The information mosaic**: how managers get the information they really need. Boston: Harvard Bussiness School Press, 1992.

MACIARIELLO, Joseph A. & KIRBY, Calvin J. **Management control systems**: using adaptative systems to attain control. 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1994.

MACINTOSH, N. B; WILLIAMS, J. J. **Managerial roles and budgeting**. Behavioral Research in Accounting, 4, 23–48. 1992. <<http://www.sciencedirect.com>>.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINEWSKI, André L; GOMES, Josir S. **Management control in internationalized brazilian companies**: a three case comparative study. Business Association of Latin American Studies – 2000 Proceedings. Caracas, 2000.

MERCHANT, Kenneth A. **Modern management control systems**: text & cases. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H E QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H E QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

_____. **The nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

_____. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, Fall 1987, p. 25-33.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOSIMANN; ALVES, e FISCH. **Controladoria**: seu papel na administração da empresa. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NAO - National Audit Office. **A Framework for value for money audits**. Londres, 1995.

NEVES, Adalberto Ferreira. **Contabilidade Gerencial**. Rev. Bras. de Cont., n.23, p. 50-57, 1997.

NEVES, S; VICECONTI, P. **Contabilidade Avançada**, São Paulo: Frase, 9 Ed. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OTLEY, D. **Performance measurement: a framework for management control systems research**. Management Accounting Research, 10, 363–382. 1999. <<http://www.sciencedirect.com>>.

_____. **Management control in contemporary organizations**: towards a wider framework. Management Accounting Research, n.5, p. 289-299, 1994.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Análise do índice de liquidez sob o conceito de avaliação econômica da empresa**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, 124, Julho/Agosto de 2000, págs. 42-53.

_____. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 1997.

PARRA FILHO, D; ALMEIDA SANTOS, J. **Apresentação de trabalhos científicos**: monografia, TCC, teses e dissertações. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

PEPPERS AND ROGERS GROUP DO BRASIL. **CRM series** - marketing 1to1. 2000.

PINCHES, George E. **Essentials of Financial Management**. 3. ed. New York: Harper Collins Publishers, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991b. Cap. 2: Estratégias competitivas genéricas, p. 49-60.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e de concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991a. Cap. 1: A análise estrutural de indústrias, p. 22-48.

_____. O que é estratégia? In: PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C.K; DOZ, Yves L. An approach to strategic control in MNCs. In: BUCKLEY, P.J. & GHAMRI, P.N. **The internationalization of the firm: a reader**. London: Harcourt, 1993.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Cap. 6: Estratégia como capacidade de expansão, p. 147-170.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUBIN, H.J; RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

RYAN, B; SCAPENS, R; THEOBALD, M. **Research method and methodology in finance and accounting**. London: Academic press Limited, 1993.

SÁ, Antônio Lopes de. **O Check-up Financeiro da Empresa**. In: IOB – Temática Contábil e Balanços, Ano XXXV – 2ª semana de Março de 2001, nº10.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTOS, Antonio R.dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SAUTER, V. **Decision support systems**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SHANK, John K. **A Revolução dos Custos: Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentes competitivos**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHIELDS, M. D. **Research in management accounting by north americans in the 1990's**. Journal of Management Accounting Research, 9, 3–61. 1997. <<http://www.sciencedirect.com>>.

SILVA, Claudecy da. **A Relevância da Contabilidade e o Controle Orçamentário do ponto de vista empresarial**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, nº 111, Maio/Junho de 1998, págs. 32-42.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**, 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SIEGEL, G. **Practice analysis of management accounting**. Chicago: Gary Siegel & Associates, 1996.

SIMEONE G., Josir; AMAT S. Joan. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

SPINELLI, Enory Luiz. **Estratégias na gestão de organizações contábeis**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, nº125, Setembro/Outubro de 2000, págs. 37-45.

SPRAGUE, R. H. e WATSON, H. J. **Sistemas de apoio à decisão**: colocando a teoria em prática. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

SUNDER, Shyam. **Theory of accounting and controle**. Ohio: South-Western Publishing, 1997.

TAVARES, M. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. Cap 1: Do planejamento financeiro à gestão estratégica, p. 19-44.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record. 1980.

TURBAN, E. **Decision support and expert systems**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

TURBAN, E; McLEAN, E. e WETHERBE, J. **Information technology for management**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

VANCIL, Richard. **Descentralization: Managerial ambiguity by design**. Illinois: Dow-Jones-Irwin: 1979.

VALOR ECONÔMICO. **Valor 1000**: As 1000 maiores empresas e as campeãs por setor e região. São Paulo: Editora Valor Econômico S.A. Agosto 2003, Ano 3, número 3. Publicação Anual.

WEG S.A. **Balanco Social**. Jaraguá do Sul, 2003. Disponível em <<http://weg.com.br>>. Acesso em: 25 julho 2003.

WEG S.A. **Síte corporativo WEG S.A.** Apresenta informação geral sobre a empresa. Disponível em: <<http://www.weg.com.br>>. Acesso em: 15 julho 2003.

WELSH, Glen A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

WILLIAMS, John; SEAMAN, Alfred. **Predicting change in management accounting systems: national culture and industry effects**. Accounting, Organizations and Society, 26, 443–460. 2001. <<http://www.sciencedirect.com>>.

_____. **Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty**. Management Accounting Research, 2002, 13, 419–445. 10.1006/mare. 2002.0199. Disponível em <http://www.idealibrary.com>.

WOOD JR., T. **Modas e modismos gerenciais: o caso dos sistemas integrados de gestão**. Fundação Getúlio Vargas, Série Relatórios de Pesquisa, relatório 16. 1999.

YIN K. Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estudos de caso: o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Roteiro de entrevista

I – Identificação

1.	Nome:
2.	Cargo e função:
3.	Setor de responsabilidade:

II – Tópicos

Definição referencial de sistemas de controle gerencial:

O controle gerencial é a atividade intermediária dos três processos de planejamento e controle operativo ou de tarefas, tendo cada um sua determinada abrangência, sistematização, prazos e temporalidade. O controle gerencial, também é chamado contabilidade por área de responsabilidade.

O sistema de controle gerencial está constituído pelo conjunto de medidas e métodos adotados e aplicados por cada instituição em cumprimento das obrigações gerenciais, e tem por objeto salvaguardar os recursos, garantir a confiabilidade e correção das operações e da informação, assim como estimular a adesão às políticas e normas estabelecidas.

O controle gerencial é o processo que os gerentes usam para influenciar outros membros da organização a respeitar às estratégias adotadas, e assim atingir resultados esperados, sendo esta a finalidade do controle gerencial. O problema central do controle gerencial é induzi-los a atuar de maneira que ao procurarem atingir seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização, é dizer, congruência de objetivos que é a filosofia básica do processo de controle gerencial ou propósito central de um sistema de controle gerencial.

1 Estrutura e configuração do sistema de controle gerencial da companhia

1.1 Estrutura organizacional da WEG S.A.

1.2 A estrutura organizacional da WEG S.A. esta conformada em base a sistemas de descentralização (unidades de negócio).

1.3 Funções executivas e operativas terceirizadas (não consideradas unidades de negócio).

1.4 A companhia conta com um sistema de controle gerencial.

1.5 Existem políticas formalmente estabelecidas para o sistema de controle gerencial e seus responsáveis, assim como manuais de funções.

1.6 Período de implementação do sistema de controle gerencial e funcionamento normalizado e padronizado desde a criação da WEG S.A..

1.7 Dentro da estrutura organizacional, onde se localiza.

1.8 Essa estrutura considera as funções de controle gerencial como específicas em quanto a funções de responsabilidade independentes ou estão inseridas dentro de outra área ou departamento como o financeiro, de controladoria, auditoria, controle interno operativo ou de tarefas.

1.9 Estão definidas essas funções como realizadas pelo *controller*.¹⁶

1.10 Se for assim, considera-se a figura do *controller*, como responsável de que área, departamento ou seção¹⁷ dentro da estrutura organizacional.

1.11 Sendo a WEG S.A. controladora das empresas que conformam a companhia como um todo (holding), cada unidade tem seu próprio *controller*.

1.12 Se for assim, cada *controller* de unidade, reporta-se ao executivo responsável por essa unidade ou ao *controller* geral da WEG S.A..

1.13 O *controller* geral, a quem se reporta dentro da estrutura organizacional da WEG S.A..

1.14 Quais são os parâmetros ou políticas em quanto ao alcance de poder decisório do *controller*.¹⁸

1.15 Funções principais do sistema de controle gerencial, gerais e específicas.

1.16 Finalidade do sistema de controle gerencial na WEG S.A..

1.17 Utiliza padrões ou modelos de comparação ou metas a serem atingidas pela organização, seja por desempenhos passados ou técnicas como o *benchmarking*.

¹⁶ De se considerar essa grafia na estrutura organizacional da WEG S.A.

¹⁷ Denominação dessa área ou departamento.

¹⁸ Definição de autoridade (em referencia ao gerente geral de cada unidade).

1.18 Quais os parâmetros e os critérios para o julgamento das decisões gerenciais (eficiência e a eficácia).

1.19 O controle gerencial corrobora que a organização esteja alcançando os objetivos de negocio desde a perspectiva estratégica.

1.20 Técnicas específicas utilizadas pelo sistema de controle gerencial (seja para preparação de orçamentos, de custeio, de preços de transferência, de remuneração e incentivos de executivos, avaliação de desempenho).

1.21 Medidas e métodos adotados na aplicação das técnicas que são consideradas.¹⁹

1.22 O sistema de controle gerencial leva em conta considerações do BSC²⁰ (de ser utilizado na WEG S.A.).

1.23 O sistema de controle gerencial leva em conta considerações sobre comportamento ligado ao uso dessas técnicas, tais como motivação, consistência e congruência de objetivos ou relações entre funções de superiores e subordinados.

2 Informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial

2.1 O sistema de controle gerencial, para atingir sua finalidade utiliza informações de diversa natureza para a aplicação das diferentes técnicas e instrumentos na realização de suas funções.

2.2 Informação financeira e ferramentas financeiras que utiliza o *controller* no decorrer de suas funções²¹.

2.3 Quais são as fontes dessa informação, quem a prepara e disponibiliza para o sistema de controle gerencial (sistema contábil, sistema financeiro, sistema de abastecimento, sistema de recursos humanos, sistemas de produção, vendas, de controle do ativo fixo ou da administração fiscal).

¹⁹ Referencia tópico **1.20**: Especificação.

²⁰ *Balanced Scorecard*

²¹ Relação ao tópico **1.15**.

2.4 Essa informação utilizada e processada vai gerar novas informações. Quais são e qual é o destino desses relatórios ou demonstrativos financeiros dentro da organização.

2.5 Executivos e departamentos assistidos por essa nova informação (seja para a tomada de decisões, para a formulação de estratégias competitivas, para o melhoramento das atividades operativas, avaliação de desempenho, melhoramento continuo ou como indicativo de motivação para o pessoal).

2.6 Informações financeiras que o sistema de controle gerencial assume como de fundamental importância para o desenvolvimento do próprio sistema e que possibilita atingir os objetivos e a finalidade da função.

2.7 O *controller* preocupa-se com a qualidade e fidedignidade dessa informação (revista e acurada pelo próprio sistema de controle gerencial).

3 Políticas da organização e do *controller* em quanto à utilização dessa determinada informação financeira no controle gerencial

3.1 Existem políticas determinadas para a utilização de determinada informação financeira no processo de controle gerencial da companhia.

3.2 Parâmetros que definem essas políticas.

3.3 Responsabilidade de definição das políticas e parâmetros referidas à informação financeira utilizada no sistema de controle gerencial da WEG S.A..